

**IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA FIRMA DE
ANÁLISIS PREDICTIVO**

**ANGÉLICA LILIANA ALFONSO PULGARÍN
IRENE ALEXANDRA JOYA BARRERA
HEIDY VIVIANA LOPEZ RODRÍGUEZ
LUISA ALEXANDRA TORRES RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C., 2017**

**IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA FIRMA DE
ANÁLISIS PREDICTIVO**

**ANGÉLICA LILIANA ALFONSO PULGARÍN
IRENE ALEXANDRA JOYA BARRERA
HEIDY VIVIANA LOPEZ RODRÍGUEZ
LUISA ALEXANDRA TORRES RAMIREZ**

**Trabajo de Grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de
las Organizaciones**

Asesor: Ps. MsC. MÓNICA LILIAN CANTILLO QUIROGA

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C., 2017**

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	9
Antecedentes	11
Justificación	16
Planteamiento del Problema	18
Objetivos	22
<i>General</i>	22
<i>Específicos</i>	22
Marco Contextual	23
Misión	23
Visión	23
Organigrama	24
Marco Teórico	25
<i>La Cultura Organizacional</i>	25
<i>Acercamiento al Concepto de Cultura Organizacional</i>	26
<i>Características de la Cultura Organizacional</i>	28
<i>Elementos de la cultura organizacional</i>	31
Costumbres	31
Ritos.	31
Historias.	31
Héroes	31
Valores.	31
<i>Funciones e importancia de la cultura organizacional</i>	35

CULTURA ORGANIZACIONAL FIRMA ANALISIS PREDICTIVO 4

<i>Tipos de cultura organizacional</i>	36
Marco Metodológico	41
<i>Enfoque de Investigación</i>	42
<i>Tipo de Investigación</i>	42
<i>Lugar de Investigación</i>	43
<i>Población y Muestra</i>	43
<i>Selección de la muestra</i>	43
<i>Recolección de la información</i>	44
<i>Entrevista Semiestructurada</i>	45
Procesamiento de la información	46
<i>Procesamiento de la encuesta</i>	46
<i>Procesamiento de entrevistas</i>	46
<i>Consideraciones Éticas</i>	47
Resultados	49
<i>Análisis Cuantitativo</i>	50
Aspectos Generales	50
Aspectos de la cultura organizacional	52
Características Dominantes	54
<i>Criterios de éxito</i>	59
<i>Contraste de las Puntuaciones Promedio para los Items Individuales</i>	60
Análisis cualitativo por entrevistas	61
<i>Características Dominantes</i>	61
<i>Liderazgo organizacional</i>	61
Gestión de Empleados	62

CULTURA ORGANIZACIONAL FIRMA ANALISIS PREDICTIVO 5

<i>Cohesión Organizacional</i>	63
<i>Énfasis estratégico</i>	63
<i>Criterios de Éxito</i>	64
Discusión	66
<i>Características Dominantes</i>	66
<i>Liderazgo organizacional</i>	67
<i>Cohesión Organizacional</i>	67
<i>Énfasis estratégico</i>	68
<i>Gestión de Empleados</i>	70
<i>Criterios de éxito</i>	71
Conclusiones	72
<i>Recomendaciones</i>	73
Referencias	75

Lista de Tablas**Pág.**

<i>Tabla 1. Puntuaciones Clima Organizacional 2016</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 2. Definiciones de Cultura Organizacional.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 3. Elemento y variables de la cultura organizacional.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 4. Tipos de cultura empresarial</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 5. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 6. Puntuaciones promedio ítems individuales: Características Dominantes.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 7. Puntuaciones promedio ítems individuales: Lideres de la Organización.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 8. Puntuaciones promedio ítems individuales: Gestión De Empleados.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 9. Puntuaciones promedio ítems individuales: Cohesión Organizacional.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 10. Puntuaciones promedio ítems individuales: Énfasis Estratégico.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 11. Puntuaciones promedio ítems individuales: Criterios de Éxito.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 12. Puntuaciones Promedio para los Tipos Culturales por Ítem Individual.....</i>	<i>54</i>

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama firma de análisis predictivo. (2016).	24
Figura 2. Modelo de Cameron y Quinn.....	38
Figura 3. Género. Fuente: Elaboración Propia.	50
Figura 4. Edad. Fuente: Elaboración Propia.....	51
Figura 6. Nivel del Cargo. Fuente: Elaboración Propia.....	52
Figura 7. Resultado del OCAI para el total de los participantes del Estudio.....	52
Figura 8. Características Dominantes	54
Figura 9. Liderazgo organizacional.....	55
Figura 10. Gestión de Empleados	56
Figura 11. Cohesión Organizacional	57
Figura 12. Énfasis Estratégico.....	58
Figura 13. Criterios de Éxito	59
Figura 14. Contraste de las Puntuaciones Promedio para los Items Individuales	60

Lista de Apéndices

Apéndice A. Modelo de Cameron y Quinn.....	79
Apéndice B. Formato entrevista semiestructurada	81
Apéndice C. Matriz de Análisis Cualitativo de las Entrevistas	83
Apéndice D. Propuesta para intervenir la cultura organizacional en firma de análisis predictivo, regional Colombia	103

Resumen

Este proyecto identifica la cultura organizacional predominante en una firma de análisis predictivo, a través de un enfoque mixto. Para ello, se utiliza el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn, y cualitativamente se recurre a la entrevista semiestructurada. Estos instrumentos evidencian una cultura predominante de mercado al interior de la firma, dada la orientación a los resultados, la participación de mercado y las alianzas, como un medio para el cumplimiento de los objetivos estratégicos a 2020. Así mismo, se observan brechas en la gestión de empleados y el liderazgo, por lo cual se incluye una propuesta de intervención orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos a 2020.

Palabras Clave: identificación cultura organizacional, análisis predictivo.

Introducción

La cultura organizacional es vista actualmente como una herramienta de creación, desarrollo y fortalecimiento de los procesos organizacionales, que impacta directamente en la gestión empresarial y la estrategia para el cumplimiento de los objetivos. Para los directivos, hoy en día, es de gran importancia conocer los rasgos culturales de las empresas, con la finalidad de intervenir y lograr cambios en la manera de hacer las cosas, contribuyendo al desarrollo del personal, el ser competitivos y alcanzar resultados.

Al ser una herramienta importante para la gestión empresarial, se desarrolla la presente investigación con el ánimo de identificar las características predominantes de la cultura organizacional en una firma de análisis predictivo, a través del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn, que permita la creación de una propuesta de intervención, enfocada al cumplimiento de los objetivos estratégicos 2020.

Para ello, se contemplan los antecedentes, como una revisión de diferentes investigaciones sobre cultura organizacional, que introducen la justificación, el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, apoyado en el marco contextual, que describe la firma de análisis predictivo y permite conocer la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estructura de la misma.

Como soporte teórico se considera el concepto de cultura organizacional, la importancia, elementos, características y modelos de estudio que, junto con el marco metodológico, define el tipo de investigación, la población, la selección de la muestra y la manera de recolectar la información. Los resultados obtenidos son presentados mediante el análisis cuantitativo y cualitativo de la información, según el instrumento utilizado para cada caso.

Estos resultados se confrontan con la teoría del modelo OCAI y los objetivos estratégicos de la firma de análisis predictivo, para validar la caracterización de la cultura de la organización y la brecha de la misma respecto a la orientación requerida para el cumplimiento de los objetivos a 2020. Esta discusión facilita la presentación de una propuesta de intervención, las conclusiones y recomendaciones que apliquen a la cultura organizacional, inicialmente caracterizada en la empresa.

Antecedentes

Las investigaciones referentes a Cultura Organizacional, la han contemplado como un factor indispensable para los procesos de: adaptación al entorno, integración de los empleados, el cumplimiento de metas, el mejoramiento del desempeño y la competitividad de una organización; por lo cual, se ha desarrollado un incremento en el interés organizacional y, por ende, en el número de estudios realizados. En Colombia, como lo sustenta Ruíz y Naranjo (2012), los estudios de cultura organizacional son incipientes; estos autores realizaron una revisión de las publicaciones en revistas indexadas, sobre Cultura Laboral en Colombia, concluyendo que la investigación en el tema, se centra más en la caracterización de la Cultura en diferentes empresas y sectores, que en el impacto que ésta pueda presentar sobre los resultados organizacionales.

Otro estudio que precede a esta investigación corresponde a Maestre (2011), quien estudia la cultura en una mediana empresa ubicada en el municipio de Envigado (Antioquia). El objetivo de este trabajo consiste en describir ocho variables a saber: orientación a las personas, identidad y pertenencia, orientación a los equipos, iniciativa, creatividad e innovación, calidad de servicio, estructura y comunicación. Para este trabajo se tomó como muestra a una mediana empresa (pyme), cuyo propósito es la comercialización de productos y prestación de servicios, el cuestionario se aplicó a la totalidad de los empleados. Este estudio concluyó que la característica cultural con mayor reconocimiento por parte de los empleados fue el servicio al cliente, mientras que en un nivel de menor reconocimiento se encuentran la orientación a las personas, la iniciativa, la creatividad y la innovación, la remuneración y el reconocimiento y orientación a los equipos. Al igual que este estudio, el proyecto en desarrollo busca caracterizar la cultura organizacional en la empresa de analítica y cada uno de los factores influyentes en la misma.

Por otro lado, Sierra (2009) estudia la cultura exportadora de un grupo de empresas que participaron del programa de fomento a las exportaciones y concluye que las empresas colombianas no tienen en cuenta los mercados internacionales como una fuente de crecimiento, desarrollo y competitividad, y algunas que lo tienen se concentran en pocos mercados objetivos, además, se encuentran con proximidad

geográfica y cultural. En la organización de análisis de datos se evidencia similitudes al estudio de Sierra (2009), donde se identifican mercados próximos a Colombia, que tienen una dependencia organizacional de los procesos administrativos y humanos desarrollados en la casa matriz.

Se suma a estos estudios, Morales (2010), quien menciona que la alta gerencia o la junta directiva de toda organización debe identificar y conocer su cultura empresarial, como variable de cambio y como factor diferenciador, al tener en cuenta la investigación descriptiva de la cultura realizada en 31 empresas colombianas de todos los sectores, 12 empresas del sector de Servicios, 5 empresas del sector industrial, 2 empresas del sector de construcción, 5 empresas del sector de salud, 6 empresas del sector comercial y 1 del sector financiero con el objetivo de mostrar la caracterización de la cultura organizacional. En este trabajo se resalta la consideración de 4 variables para identificar acciones importantes dentro de la cultura como lo son: estructura de la organización, el sistema cultural, el concepto de líder sobre hombre y el clima laboral, las cuales son aplicables a la empresa de soluciones de análisis de datos.

Gálvez y García (2011), verificaron la relación existente entre cultura y el rendimiento organizacional, al realizar un estudio con 60 Mipyme de mediana y alta tecnología de Cali, dedicadas al desarrollo de software, ingeniería eléctrica, artes gráficas, y plásticos. En donde se aplicó el instrumento de Cameron y Quinn 1993, el cual identifica que la cultura clan es un determinante para el logro de la competitividad y la innovación de las empresas, promoviendo el conocimiento y desarrollo, como soporte al logro de los objetivos propuestos en el actual proyecto.

Esta conclusión se esbozó al revisar los valores y prácticas de la cultura clan, como son los valores y objetivos compartidos, cohesión, implicación de los empleados, compromiso, equipos de trabajo y consenso; así como su relación con la tarea de gestión que potencializa a los empleados y facilita el compromiso, la participación y la lealtad; el espacio de trabajo observado como amistoso, en el que las personas comparten mucho de sí mismos; el carácter de líderes respecto a los mentores y las figuras paternas; la meta a largo plazo, orientada al beneficio del desarrollo individual con una moral y cohesión alta, generando un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas.

Ahora bien, Montaña y Torres (2015), caracterizaron la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia en pro de realizar acciones para el cambio organizacional, al revisar el estado del arte sobre el concepto desde el siglo XIX hasta el año 2006, en donde se trabajó sobre el modelo (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) ADKAR que consta de cinco fases: conciencia del cambio, deseo, conocimiento, capacidad – habilidad y refuerzo. Los resultados, señalan una cultura de macrotendencias de formalización y calidad en la interacción social, por lo cual, su operación se representa a través de la formalización de las normas, donde resalta la importancia de la estructura, las políticas y los procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados dejen de ser relevantes, pues así se logra contar con una cultura flexible, alineada a los procesos, esto favorece la eficacia de la misma y genera en los empleados sentido de pertenencia y mayor adaptación a los cambios en pro de estar a la vanguardia de los requerimientos del cliente.

Así mismo, la cultura llega a tener relación directa en cuanto a perspectivas de innovación, según el estudio de Acosta, Ramos, Ríos y Molina (2012), que diagnostica la cultura organizacional y la organización que aprende, como condición que promueve la capacidad de innovación de las personas y de la propia empresa. Esta investigación utiliza una metodología mixta, aplicada en 27 empresas medianas y pequeñas (PYME), de los sectores de servicio y manufactura en la ciudad de Torreón - municipio de Coahuila México. Los factores analizados fueron: 1) la influencia organizacional del liderazgo, la administración del capital humano y el énfasis estratégico; 2) la influencia del sector y tamaño de empresa en la Cultura Organizacional y, 3) la influencia de la percepción sobre la cultura organizacional y la organización que aprende según la posición jerárquica: directivo y mandos medios versus trabajadores. Como resultado, se evidencia una cultura Jerárquica dominante volcada a la innovación y adaptabilidad, en la búsqueda de la recompensa, en la toma de riesgos y de primer orden para crear ventajas en la creatividad y la competitividad, bajo un ambiente colaborativo para abordar nuevas realidades a las que se enfrentan las personas en el proceso de creación de valor.

Estas dos últimas investigaciones se encuentren alineadas y relacionadas con la organización de análisis predictivo que se estudia en este proyecto, respecto al factor

de gestión de conocimiento, aprendizaje continuo, transferencia de información, creatividad, rentabilidad del negocio, diferenciación de productos (mercado Vs demanda), competitividad y especialización. Cada uno de estos aspectos aporta un valor diferenciador de la consultoría y análisis de datos para la toma de decisiones ante negocios inteligentes, ya que, la cultura e innovación deben estar integrados en las organizaciones como determinantes para el éxito que las mismas puedan lograr.

De igual manera, soporta esta investigación Abbasi y Hollman (2013), dado el objetivo orientado a la revisión e identificación del impacto de la cultura en el rendimiento y productividad de los empleados, desde diferentes perspectivas de empresas catalogadas como multinacionales del sector de telecomunicaciones de Bangladesh en el sur de Asia. Bajo el estudio cualitativo, se demostró que la cultura juega un papel determinante en el desempeño de la organización, ya que, existe una relación fundamental entre estas dos variables en temas de normas, creencias, comportamientos, patrones de respuestas, adaptación al cambio y la incorporación de nuevos modelos o sistemas de actuación que se generan al ingresar a una organización. Lo anterior proporciona una importante percepción cualitativa hacia la cultura de la organización y el funcionamiento que inicia nuevas conversaciones para crear un marco eficaz entre la cultura organizacional y su impacto en el rendimiento. Sin embargo, el papel que juega la cultura, podría tener algunas limitaciones, por ejemplo, los resultados de la investigación son atraídos por la observación, los pensamientos y percepciones de los diferentes niveles de gestión de la organización. Por lo tanto, este proceso podría verse afectado por algunos errores de percepción del personal de alto nivel de la organización. De esta manera se concluye, que la cultura organizacional influye significativamente en el rendimiento de los empleados y la productividad en el contexto emergente dinámico.

Como se evidencia a través de estas investigaciones, existen diferentes factores de tipo cultural dentro de cada organización que las hace particulares; unas por ser innovadoras, otras por su disposición al cambio y estos se convierten en factores que permiten tanto su progreso como la generación de problemas en la consecución de los objetivos trazados, afectando de manera significativa la percepción de los empleados hacia la organización, tal y como se menciona en los estudios anteriores, donde la

ausencia de bases estructurales orientadas a la cultura organizacional inducen a la baja motivación o a la falta de interés por parte de los empleados.

Dentro de los aspectos relevantes de la cultura organizacional están los planes de bienestar, en ocasiones estos se convierten en un limitante, porque, aunque pueden aportar mucho, en diferentes empresas no están completamente estructurados para dar cobertura a la población, por ende, la percepción que tienen los empleados es negativa respecto a incentivos, desarrollo y compensación.

Otro punto importante que se destaca en los estudios anteriores en cuanto a cultura organizacional y su impacto en el clima laboral es la asignación de funciones, ya que, cuando se tiene un orden claro sobre los procesos a desarrollar por cada persona en la organización, existe armonía y como lo mencionan las diferentes investigaciones, ante la falta de estructura se presentan sobrecargas en el empleado sin ningún tipo de incentivo, lo que genera una percepción negativa, porque los mismos no se sienten contribuyendo de manera significativa a los objetivos de las organizaciones, sino que todo su esfuerzo es desaprovechado y subvalorado.

Con base en los estudios anteriores y apoyados en los diferentes conceptos relacionados, se observa que los factores que definen la cultura organizacional influyen en los resultados de la empresa, por lo cual se puede concluir, que la cultura organizacional es una herramienta de creación, desarrollo y fortalecimiento de los procesos internos y sus relaciones con el mundo exterior, que a su vez impacta en la gestión empresarial y la estrategia para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Es así como, se crean organizaciones capaces de tomar decisiones más inteligentes, actuar rápidamente y optimizar los resultados. Estas organizaciones se caracterizan por ser estratégicas, flexibles, dinámicas, rentables, generadoras de conocimiento, innovadoras, creativas, con empleados que puedan responder a las exigencias del mercado, al objetivo estratégico del negocio y que a su vez impacten en los indicadores de desempeño, que generen valor, sentido de responsabilidad y compromiso con la organización.

Justificación

A continuación, se referencian las razones que sustentan el desarrollo de este proyecto, iniciando con una descripción de la firma de análisis predictivo, que contextualice los aspectos que se tendrán en cuenta para diseñar la propuesta de intervención después de identificar las características predominantes de la cultura organizacional de la empresa en estudio.

La firma en estudio, es experta en análisis predictivo, fue creada por tres jóvenes emprendedores, recién egresados de la universidad, que se aventuraron a negociar la representación de un software estadístico de Estados Unidos en Colombia, el objetivo principal de la organización, es ofrecer a sus clientes soluciones eficaces para el manejo y análisis de datos e información. Dado el compromiso con los proyectos, se optó por incluir en el portafolio, servicios adicionales de capacitación y consultoría, así como soporte técnico y operativo en el manejo de las soluciones que se suministran.

En cada una de las actuaciones de los empleados de la compañía, se han involucrado los siguientes valores: Respeto, Responsabilidad, Honestidad, Compromiso y Confianza. Estos valores respaldan los objetivos estratégicos planteados para el 2020, orientados al cumplimiento de las metas trazadas o propuestas, estableciendo los siguientes lineamientos: a). diversificación del portafolio, b). Mantener condiciones con el aliado estratégico sobre productos de análisis predictivo, c). fortalecimiento comercial y d). Fortalecimiento institucional.

Es claro, que la cultura no es un elemento estático, sino una vivencia utilizada de manera diferente por cada miembro de una organización y transformada por ellos durante el proceso de codificación de los acontecimientos organizacionales, es decir, según Gómez (2008) “es una herramienta para la identificación de la vida y el comportamiento de las organizaciones y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las mismas” (p. 56).

Dicho lo anterior, se puede afirmar que la identificación de la cultura organizacional en la firma facilitará el diseño de una estrategia de crecimiento continuo y sostenido

sobre una base firme y sólida. El desarrollo de esta cultura propende por el crecimiento humano y el trabajo en equipo, mediante herramientas para la participación de los empleados, que involucre el compromiso de todos con la organización.

Dependiendo de la dimensión cultural que se identifique en la firma de análisis predictivo, se evidenciarán los valores más importantes entre los empleados, así como la identidad frente a normas, procesos y estabilidad en el empleo. Lo cual, a largo plazo se reflejará en los clientes y por ende en las ventas.

Por otra parte, la gestión de la cultura, contribuye a tener un mejor manejo en los conflictos que se puedan ocasionar al interior de la organización, pues si se tiene claridad sobre la cultura del equipo, se sabrá cuándo y cómo intervenir evitando que el problema crezca y afecte a más miembros de la organización. A su vez, se tendrán definidas las metas para responder de manera oportuna a los objetivos implícitos en la misión.

De manera directa en la unidad de gestión humana de la firma de análisis predictivo, la cultura organizacional, es soporte para creación de políticas, planes y programas de desarrollo (productividad y capacidades). Adicionalmente, esta investigación será un insumo para los profesionales de las diferentes áreas interesadas en la investigación de cultura laboral en el sector de tecnología y productos intangibles, tomando como referencias bases teóricas y metodológicas, que les permitan tener diferentes perspectivas de la cultura y una propuesta de mejoramiento que proporcione herramientas de intervención.

Adicionalmente, la presente investigación contiene elementos de apoyo, que facilitan la utilización e interpretación del concepto de cultura organizacional. Así mismo, se utiliza un instrumento que permite caracterizar la cultura laboral al interior de una empresa, de forma que se pueda contrastar con los objetivos propuestos por la organización, y se identifique si existe una brecha que requiera de un plan de acción que oriente dicha cultura hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de acuerdo a los intereses de la dirección y los trabajadores, así como los recursos necesarios.

Planteamiento del Problema

En revisión de la literatura sobre cultura organizacional, se observa que, desde los inicios de la escuela de relaciones humanas en la administración, se marcó el papel de los valores y las normas en los grupos de trabajo para el desempeño de las actividades. En los años ochenta se generaliza el uso del término de cultura organizacional dada la orientación hacia la competitividad, que considera el término como una variable más en la dirección de las empresas. Bajo el pensamiento clásico de la administración, la cultura se interpretaba como el comportamiento social de la organización, lo cual debía orientarse a los objetivos de la misma, al referir términos como lealtad, compromiso y cohesión según Wilkins, Ouchi (1983), utilizada como herramienta para promover decisiones administrativas más efectivas.

Respecto a la metodología de la investigación, la cultura organizacional se puede analizar desde dos métodos diferentes, como son la metodología cuantitativa y la cualitativa. Denison (1996) sugiere la forma cuantitativa de estudiar la cultura organizacional, facilitando la comparación por rasgos; mientras el método cualitativo permite tomar el contexto e historia de la organización al detallar el comportamiento holístico de la misma de forma inductiva, donde se precisa encontrar símbolos como la historia, ícono, consignas, logos y rituales como ceremonias, así como el tipo de comunicación o lenguaje utilizado.

Cuando se trata de una empresa encargada del análisis de datos y desarrollo de software que tiene la membresía del producto en Colombia, se estima que la cultura organizacional es una herramienta de competitividad, tal como lo afirma Olivares (2013), “No cabe duda que el tener una cultura organizacional única, es una fuerza poderosa que ha permitido a muchas pequeñas empresas convertirse con el paso del tiempo en grandes multinacionales con operaciones en todas partes del mundo” (p.1).

El concepto de cultura se ha construido y enriquecido con aportes de diferentes disciplinas donde se resalta que la dimensión cultural ofrece a las organizaciones de entornos cambiantes, la posibilidad de flexibilizar la gestión de aspectos comunicativos organizacionales, la implantación de nuevas tecnologías y la capacitación y formación, que facilita la adaptación de los empleados en el ámbito laboral y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Según Robbins (1999) la cultura organizacional es entendida como un sistema de significados compartidos entre cada uno de los empleados que conforman la organización y que a su vez generan el diferenciador de la misma, es decir, es el sistema de identificación de características claves donde se comparten los valores, creencias, mitos y prácticas que definen una organización. Por otra parte, es un área de gran interés en todos los estudios que abordan el comportamiento y el cambio organizacional. Según Schein (1988) la cultura organizacional es “el modelo de presunciones básicas descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna”. (P.25). Se resalta que la cultura es esencial para las personas que toman decisiones en las organizaciones y trabajan en la búsqueda de promover los cambios que son requeridos para un mejor desempeño y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

En revisión, Arnoletto (2009) detalla las funciones básicas de la cultura organizacional, como son la integración y la adaptación. En esta investigación la integración se entiende como la cohesión interna del sentimiento generado por los trabajadores. Por otro lado, la adaptación hace referencia al vínculo generado entre la organización y el medio externo, siendo necesaria para la supervivencia de la empresa. La adaptación repercute en las diferencias que se presentan al vincular la cultura organizacional con la cultura nacional y global, que pueden exigir cambios al interior de la organización, que pueden llevar a conflictos, entendiendo que los trabajadores sienten temor a perder su identidad y pertenencia. Ante esta situación conviene estudiar el clima organizacional, ya que los factores que lo componen evidencian la percepción, la actitud del trabajador frente al logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la adaptación y por ende la motivación en el ambiente donde se trabaja diariamente y que afecta el desempeño.

Lo anterior se apoya en Montoya (2014) que afirma que el clima laboral, ha sido también investigado junto a la cultura organizacional, porque determina el ambiente de trabajo que se vive dentro de la empresa y a su vez los niveles de desempeño y satisfacción de los empleados. Constituyéndose en un tema relevante para definir el funcionamiento de una organización frente a los demás competidores y el entorno.

Aunque inicialmente se consideraba cultura y clima organizacional como sinónimos, para Kaplan y Norton (2004) “las empresas necesitan distinguir claramente entre los valores que comparten todos los empleados (la cultura base de la empresa) y sus percepciones sobre el sistema vigente (el clima)” (p. 10). Es conveniente mencionar que la firma de análisis predictivo, ha evaluado el clima organizacional durante los años 2015 y 2016, aplicando un instrumento que está compuesto por trece (13) factores, definidos por la misma organización, lo cual permite conocer la percepción de clima organizacional que tienen los empleados.

Esta encuesta es un elemento que facilitará el análisis de la información y orientará el diseño de la propuesta de intervención en la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos estratégicos a 2020. Los resultados del instrumento aplicado por la organización para el año 2016 evidencian las siguientes puntuaciones:

Tabla 1. Puntuaciones Clima Organizacional 2016

FACTOR	PUNTUACION	ESCALA DE CALIFICACIÓN
Compañía en general	82	Por mejorar
Motivación	80	Por mejorar
Compromiso	87	Saludable
Políticas Administrativas	87	Saludable
Productividad	82	Por mejorar
Relaciones Equipo de Trabajo	84	Saludable
Relaciones con líder Inmediato (persona a quien reporta de manera directa)	84	Saludable
Relaciones con líder Mediato	83	Por mejorar
Inducción	82	Por mejorar
Ergonomía y recursos físicos	84	Saludable
Entorno psicológico y social	78	Por mejorar
Oportunidades de carrera y desarrollo profesional	68	Por mejorar
Compensación y reconocimiento	73	Por mejorar

Fuente: Elaboración propia. Datos de la firma de análisis predictivo, 2016

La organización estableció dos rangos de calificación, correspondientes a saludable y por mejorar, cuya tabulación de datos refiere “por mejorar” en 8 de los 13 factores que obtuvieron la puntuación más baja. Al revisar, la gerencia evidencia que la menor calificación en clima organizacional corresponde a 73 en el factor de compensación, el cual, por decisión gerencial y teniendo en cuenta que la organización ha desarrollado planes de bienestar a los empleados, no contempla un estudio de salarios dado el tamaño de la organización y que el licenciamiento que cubre en Colombia no incluye este tipo de prioridades, pero sí deja ver el interés de la empresa por caracterizar la cultura organizacional, como una herramienta para evidenciar la realidad laboral y como un punto de partida para apalancar la productividad, el mantenimiento de los aliados estratégicos así como la tendencia de mejora en el clima laboral.

Dada la necesidad de la alta gerencia, respecto a identificar la cultura organizacional como un factor de cambio en la empresa, donde los participantes son los empleados, que además inciden en el clima organizacional, el desarrollo laboral y la satisfacción personal, surge como pregunta de investigación:

¿Cuál es la cultura organizacional predominante en una firma de análisis predictivo, según el modelo de Cameron y Quinn?

Objetivos

General

Identificar el tipo de cultura organizacional predominante en una firma de análisis predictivo.

Específicos

1. Identificar la brecha existente entre los rasgos dominantes de la cultura organizacional actual, frente a los objetivos estratégicos 2020 de la firma de análisis predictivo.
2. Diseñar una propuesta de intervención de la cultura organizacional identificada en una firma de análisis predictivo, regional Colombia, con base en los objetivos estratégicos a 2020.

Marco Contextual

Chiavenato (2007) señala que cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Por consiguiente, para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura. Por esta razón, es importante conocer poco a poco la historia de la firma de Gestión analítica, sus actividades, sus valores y sus creencias, de modo que se permita tener una visión clara de lo que tiene la organización para aportar al empleado y viceversa.

La firma experta en gestión inteligente con analítica, se especializa en el proceso de recolectar, analizar e interpretar los datos utilizando modelos analíticos, estadísticos y matemáticos para predecir el comportamiento de entidades, personas y sistemas.

Desde hace más de veinte años se ha dedicado a cumplir el propósito de brindar soporte a más de 1100 clientes, a predecir a través del uso de la tecnología, colaborando con varias empresas y organizaciones en múltiples sectores productivos. Cuenta con operaciones en Colombia, Ecuador, Perú, México y Venezuela apoyando a todos los sectores en su desarrollo.

Dado el compromiso con los proyectos, se brinda servicios adicionales de capacitación y consultoría, así como soporte técnico y operativo en el manejo de las soluciones que se suministran.

Es una empresa del sector servicios en el área de Informática / Software de carácter privado, constituida por 5 socios, como sociedad de acción simplificada.

Misión

Mejorar los procesos de toma de decisiones de los clientes apoyándolos con consultorías en análisis de datos e implementación de soluciones tecnológicas.

Visión

En el 2020 será reconocida por los agentes de decisión en Latinoamérica como líder en la consultoría de análisis de datos, implementando las mejores soluciones informáticas.

Organigrama

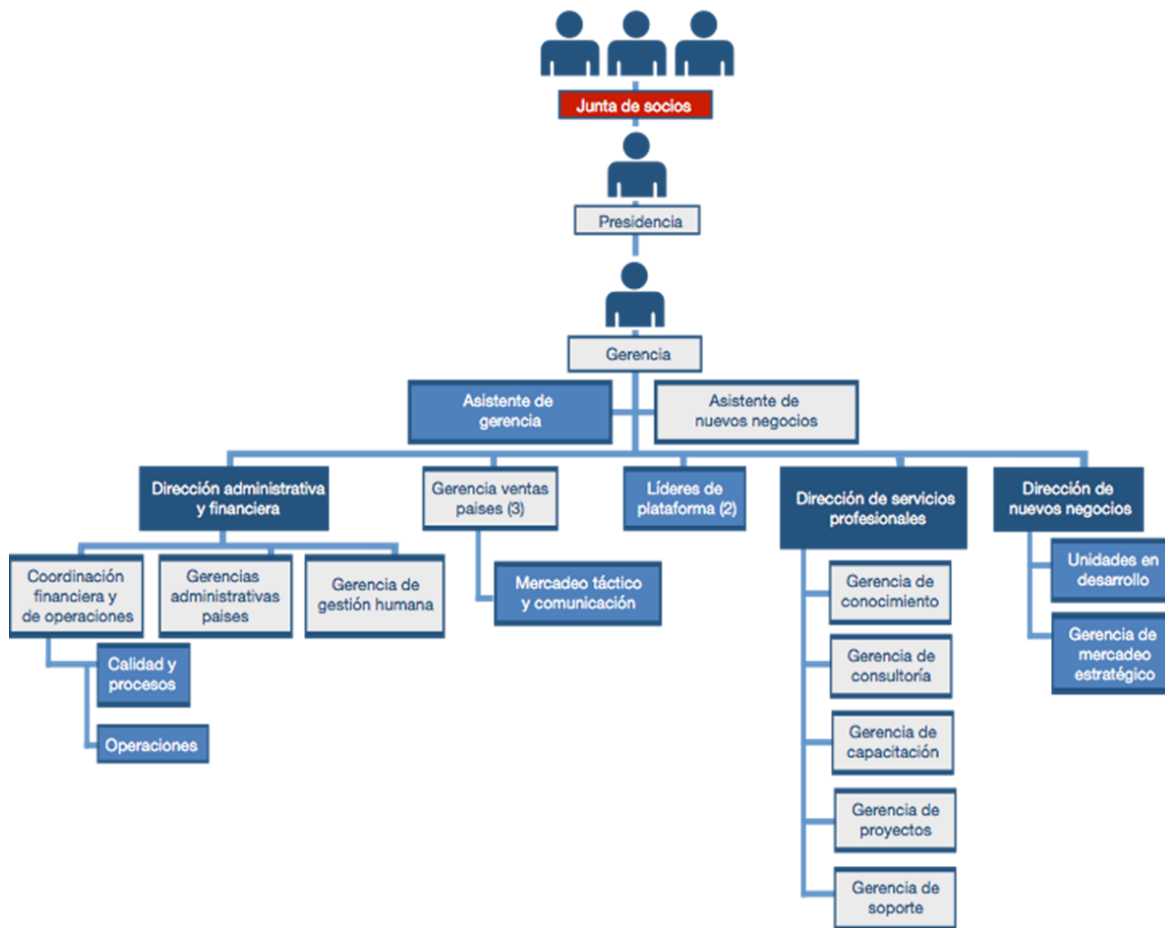


Figura 1. Organigrama firma de análisis predictivo. (2016).

El organigrama se establecen tres niveles en cuanto a la toma de decisiones y mando:

- a) Nivel directivo: vincula los cargos que se involucran en las decisiones estratégicas de la organización
- b) Nivel de mandos medios: son los cargos que dependen de los cargos de nivel directivo.
- c) Nivel sin personal a cargo: son los cargos que se desempeñan en la parte misional de la organización.

Una vez presentada la organización, se da paso a contextualizar la cultura laboral, para poder contar con los elementos teóricos y de conocimiento que faciliten la caracterización de la cultura en la firma de análisis predictivo.

Marco Teórico

En este apartado se detalla la definición de cultura organizacional, características y elementos, desde la perspectiva de diferentes autores; en relación con las funciones e importancia, tipos de cultura y modelos, con énfasis en el modelo de Cameron y Quinn, el cual será aplicado en la firma de análisis de datos.

La Cultura Organizacional

Algunos autores concluyen que el estudio de la cultura brinda solución a diferentes problemas que se presentan al interior de la empresa, Vásquez (2009), indica que los gerentes se preocupan por el impacto de la cultura en los procesos innovadores de la empresa, la toma de decisiones, la resolución de los conflictos, y la dinámica de los equipos de trabajo.

Para tener una posición clara frente a la cultura, se contemplan diferentes enfoques con base en López (2013), que permite comprender el trasfondo de la misma, en este sentido, el carácter antropológico unifica perspectivas cognitivas, simbólicas, estructurales y funcionales, con fundamento en la creación de significados y conocimientos compartidos, al explicar las conductas, las actividades de los grupos y los elementos del entorno, que dan sentido estructurado a la satisfacción de necesidades que se originan en el contexto en el que se está inmerso.

Otro enfoque importante analizado por López (2013) es el sociológico, en el que se evidencia gran importancia en la perspectiva funcionalista, ya que se centra en los sistemas sociales, los subsistemas, las relaciones entre estos, y el equilibrio o el cambio, lo que equivale a un gran impacto en la productividad, basado en las historias, rituales o lenguaje y circunstancias objetivas de los grupos.

Por último, López (2013), presenta la perspectiva interdisciplinar que se compone de tres perspectivas: integración, en la cual los miembros saben que deben hacer y están de acuerdo con ello; la perspectiva de diferenciación hace énfasis en el punto de vista de los grupos en conflicto, y ostenta el poder y el status de la alta dirección, por su parte la perspectiva de fragmentación, centra su atención en la complejidad de las relaciones entre manifestaciones culturales, donde en muchas ocasiones no se alcanza un consenso.

Para el desarrollo de esta investigación, se tendrán en cuenta los diferentes enfoques, que definen la cultura organizacional como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los empleados que, a su vez, los identifica y destaca de otros, con el objetivo de institucionalizar y uniformar las conductas sociales. Morales (2010) señala que estos significados y comportamientos son definidos por el concepto que el líder tiene sobre el trabajador, la estructura, el sistema cultural y el clima laboral, así como por la interrelación y mutua influencia que existe.

Acercamiento al Concepto de Cultura Organizacional

La cultura organizacional se puede considerar de interés en las empresas, ya que el término empezó a tomar fuerza, al ampliar el conocimiento acerca de aquellos valores historias, mitos y creencias que muchas organizaciones han llevado por años.

Schein (1988) se refiere a la cultura organizacional como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, dogmas, políticas y reglas apropiadas por la institución. En la misma línea, Chiavenato (2007) señala la cultura organizacional como un conjunto relacionado de creencias, intereses y valores que detallan una forma particular de interacción y de correspondencia en una organización. Para la caracterización de estas variables se accede a la observación, el análisis y la interpretación.

Por su parte, Hernández (2011) indica que todo individuo posee algo que los psicólogos llaman “personalidad”, considerado como un conjunto de características permanentes y repetitivas. Es decir, cuando se describe a una persona como afectuosa, innovadora, paciente, o liberal, se describen rasgos de personalidad. De la misma manera, también las organizaciones tienen una personalidad, la cual se define como cultura.

Desde la metodología de la investigación, la posibilidad de utilizar un método cualitativo para caracterizar la cultura como se hace con la “personalidad”, hace viable el reconocimiento de los talentos y competencias, como un medio para el logro de los objetivos personales y organizacionales de la firma en estudio, que se encuentra en búsqueda de reconocimiento y mejora de los procesos, lo cual es alcanzable en la medida que los empleados, estén comprometidos con la organización. El reconocimiento de esta “personalidad” facilitará a los empleados proyectarse en la

visión estratégica como anclas misionales que vinculen relaciones duraderas con los aliados estratégicos y clientes.

Según Schein, Chiavenato y Hernández, aunque existe consenso en la definición de cultura organizacional, es importante identificar otras definiciones de autores reconocidos en el estudio de este tema. A continuación, en la tabla 2, se presenta una relación de conceptos adicionales que introducen la cultura organizacional, desde diferentes enfoques y autores.

Tabla 2. Definiciones de Cultura Organizacional.

AUTORES	DEFINICIONES
Ouchi, W. (1981)	La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado.
Schein, E. (1988)	Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
Hofstede, G. (1991)	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.
Allaire y Firsirotu (1992)	Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.
Mirón et ál., (2004)	Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos.

Fuente: Tabla 1. Definiciones de cultura organizacional. Ruiz y Naranjo (2012). Investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. Pg. 288

Como se evidencia, el concepto de cultura ha cambiado durante los años, pasando de una concepción que contemplaba a la cultura como ideas vagas, que no cobraban importancia en la organización, a hoy en día, cuando el concepto se ha desarrollado, ya

que se asume como un sistema o conjunto que influye de manera significativa en el comportamiento de los individuos que integran la empresa, para involucrar la estrategia y el éxito de la misma. Esto conlleva a que la firma de análisis predictivo se movilice en un sistema holístico, que evidencia apertura de nuevas unidades de negocio que complementan o brindan soporte al análisis predictivo, con oportunidades de negocio que a largo plazo constituyen un valor agregado para el cliente y que disminuye el riesgo tanto al interior de sus procesos como frente al mercado cubierto. Esta movilización implica cambios que afectan directamente a los empleados de la organización, por ello, se estima conveniente identificar la cultura predominante de la organización, recopilando aquellas vivencias, creencias o ritos que se generan al convivir al interior de la firma y que pueden facilitar el relacionamiento entre áreas, así como la solución innovadora ante las necesidades de los clientes.

Hernández (2011) resalta que cada empresa es un sistema complejo y humano, con características propias. Esto explica cómo la cultura direcciona el comportamiento de los individuos a apropiarse una identidad, al crearse un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo, puesto que es el vínculo social el que ayuda a mantener fusionada a la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los miembros del equipo, en cumplimiento de los objetivos de la organización. De esta manera, la cultura se manifiesta en todos los lugares de la empresa, es decir es extensiva y se refleja en las palabras, en el lenguaje que los empleados usan para comunicarse unos con otros y en las actividades habituales.

Cabe recordar, que en esta investigación se trabaja la cultura organizacional, como un sistema de variables alineadas con la estrategia de la organización, que busca aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Características de la Cultura Organizacional

Son numerosas las características de la cultura organizacional, gracias a los aportes de los diferentes autores que han estudiado esta categoría. De esta manera, se consideran las características de la cultura organizacional según Falcones (2014) quien indica que existen diez características que representan la esencia de la cultura organizacional. La primera característica es la identificación de los miembros, que

refiere el nivel que ocupa el empleado como parte de la empresa, por el impacto y no por las funciones. Como segundo rasgo se encuentra la fortaleza grupal la cual indica que las responsabilidades se asignan según la alineación del equipo y no del individuo. También está la orientación hacia las personas donde los líderes durante la toma de decisiones contemplan las afectaciones a los empleados. La cuarta característica consiste en la integración de los equipos de trabajo manteniendo la autonomía y engranaje de las áreas para que operen de manera independiente y acoplada a los objetivos organizacionales. El siguiente factor es el control, el cual contempla el establecimiento de normas y reglas que mantienen los lineamientos de conducta de los empleados. Continúa la flexibilidad al riesgo, la cual promueve una cultura innovadora, orientada a los resultados y el mejoramiento de la empresa. La séptima característica menciona los principios de retribución que relaciona la remuneración y los planes de carrera según la segmentación demográfica de los empleados, así como su desempeño, antigüedad, entre otros. Se incluye la orientación al logro respecto al plan estratégico establecido por la institución. La novena cualidad, refiere a la organización como un sistema abierto, dada la interacción con el mercado externo en respuesta a los cambios, las amenazas y oportunidades. Finalmente, se tiene la comprensión del conflicto como la facilitación a los empleados para dar a conocer las situaciones problemáticas ocurridas al interior de la organización.

Según Luthans (2011), la cultura organizacional tiene seis características principales: 1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los empleados se identifican por factores comunes en el lenguaje, los conceptos y ritos. 2. Normas. Criterios de comportamiento al interior de la institución. 3. Valores dominantes. Son los principios que resaltan en la empresa y que se convierten en patrones para la vida empresarial. 4. Filosofía. Los hábitos que en la vivencia laboral se identifican como dogmas en torno a las relaciones humanas. 5. Reglas. Son las pautas que se establecen para la convivencia interna de la organización y que rigen para todos los empleados nuevos y antiguos. 6. Clima organizacional. La percepción en cuanto al ambiente de trabajo y la interrelación con las partes interesadas.

Para Franklin y Krieger (2011) las características primordiales que facilitan la comprensión del concepto de cultura organizacional, son: (a) es holística, indica un

sistema como el todo integrado que describe cómo se comportan sus partes; (b) referencia la compilación de los hechos y sucesos que enmarcan la historia de la empresa; (c) mantiene un enfoque antropológico dado los ritos y creencias; (d) concibe un factor social dada la relación entre los empleados y la empresa; (e) la empresa se concibe con lineamientos de relacionamiento y dirección; (f) es intangible, distingue a la institución de otras empresas; y (g) es difícil de cambiar, dado su nivel de apropiación, hace parte de la persona, por ende el cambio involucra procesos individuales y organizacionales.

Aunque las características antes descritas variarán de una empresa a otra, es de esperarse que el conocimiento de las mismas facilite el estudio y comprensión del comportamiento de los miembros de la organización. La cultura laboral refleja la forma en que cada empresa aprende a adaptarse al entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, dogmas, historias, ritos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular que identifica a la organización. La comprensión de las características culturales de la firma de análisis predictivo, se facilita al entender cómo se percibe la cultura al interior de la organización. Cabe destacar que independientemente del enfoque utilizado, ésta cultura permea a toda la firma, estableciendo las pautas a seguir en el comportamiento de sus miembros como son las normas, valores y formas de actuación.

Otras de las características de la cultura según López (2013), son: 1. Objeto de aprendizaje: la cultura es cambiante y dinámica, se adquiere en el tiempo. 2. Objeto de transmisión: Vincula las creencias que hacen parte de la historia de la organización. 3. Es dinámica: es un proceso propositivo en el que intervienen todos los trabajadores de la organización. 4. Es intransferible e inimitable: cada empresa tiene una cultura que la distingue de las otras. 5. Es perceptible: es reconocida por los empleados y se puede adecuar a los objetivos estratégicos, apoyada en percepciones internas y externas. 6. Es invisible: es observable por el reflejo de los comportamientos de cada uno de los miembros de la organización. 7. Confiere un carácter confidencial: refiere el significado otorgado a cada uno de los comportamientos según el ámbito laboral. 8. Es un artificio: se crea y transforma en el trascender histórico de las vivencias y la visión organizacional.

Elementos de la cultura organizacional

Para Rivas y Samra (2006), los elementos de la cultura organizacional incluyen los valores, las costumbres, ritos, historias y héroes, definiéndolos como:

Costumbres.

Se detalla como el conjunto de prácticas que posee un individuo o colectivo que lo diferencia de los demás, también son conocidas como hábitos de trabajo; para Vásquez (2009) un hábito es la manera en que se hacen las cosas en una organización. La forma en que se trata al cliente, el tipo de producto, el canal de distribución son algunos de los ejemplos.

Ritos.

Son acciones frecuentes que validan los principales valores de la organización, las metas que marcan el norte de los empleados para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Según Vásquez, (2009) las asambleas, las reuniones, los procesos de selección y los procesos de aprendizaje, hacen parte de los ritos de la organización siendo aspectos que influyen directamente en el comportamiento.

Historias.

son los hechos que marcan la historia de la organización, ya que trascienden en el tiempo y se comunican entre los empleados, incluso contempla las decisiones tomadas y detallan el presente de la empresa a través del pasado. Charles (2005) indica que las historias se comparten a través de acciones o personajes que muestran el comportamiento de los empleados de la empresa, de cierta manera las historias son una forma de transmitir normas y valores de la organización.

Héroes.

Son personas o personajes que representan los valores y facilita que se comuniquen y mantengan en la historia de la organización.

Valores.

Son doctrinas apropiadas respecto a la conducta y el fin de la vida. Según López (2013), los valores dominantes son aceptados por la organización, frente a conductas puntuales y orientadas a los objetivos estratégicos del empleado y la empresa.

De igual manera, para Barrett (2001) el mejoramiento organizacional inicia con la identificación y vivencia de los valores, orientados al bien común, apropiados por todos los integrantes de la organización y que en el tiempo motiva a contar con personal comprometido, en su máximo nivel de productividad y creatividad a través de su trabajo. Es así, como el desafío de las empresas es crear una cultura organizacional que maximice el desarrollo del potencial humano, trabajando dentro de un marco de valores y comportamientos aceptables y que se relacionen con el tipo de actividad, ya que éstos generan confianza y espíritu de comunidad, en donde deben ser compartidos y vividos por todos. Una cultura se fortalece cuando hay congruencia entre los valores y los comportamientos en todos los niveles de la organización. Los valores establecidos por la firma de análisis predictivo (2012) son:

a). *Respeto.*

Es reconocer y aceptar las diferencias individuales, admitiendo los derechos de cada miembro del equipo. Sustentado en comportamientos como: emitir comentarios constructivos, dar un trato amable y adecuado, tener comunicación verbal y no verbal asertiva, escuchar y expresar opiniones de manera cortés que busquen tener un consenso.

b). *Confianza.*

Son todas las acciones que generan credibilidad y dan apoyo al cumplimiento de los objetivos de la organización, basado en el trabajo en equipo y el respeto. Los comportamientos que resaltan este valor son: sinceridad, comunicación clara y efectiva, integridad, compromiso, transparencia en las acciones que se realizan, emisión de información clara, coherente y veraz, aceptando los errores cometidos para generar un plan de acción sobre los mismos.

c). *Honestidad.*

Emitir conductas encaminadas al cumplimiento de metas, en donde el compromiso, el respeto, la sinceridad y la confianza son factores que deben estar presentes. Así mismo cada comportamiento tendrá coherencia entre lo que se hace, se dice y se

piensa. Basado en los siguientes comportamientos: cumplir y respetar los horarios de trabajo, realizar las actividades inherentes a la labor y aquellas que apoyen al cumplimiento de las metas de la organización, cuidar y valorar los recursos a disposición. Los comportamientos y relaciones interpersonales están basados en la confianza y no se promueve el radio pasillo.

d). Responsabilidad.

Refiere la conciencia con los tiempos asignados, para el cumplimiento de los compromisos o tareas, entiendo las consecuencias de la realización de los mismos. Los comportamientos asociados: establecer un cronograma de actividades para cumplir las tareas encomendadas con altos estándares de calidad, orientado a los objetivos planteados y en beneficios de todos los miembros del equipo.

e). Compromiso.

Contempla la responsabilidad personal en el logro de los objetivos de la organización, la búsqueda del mejoramiento y la eficiencia, apoyado en el diseño e implementación de herramientas de seguimiento y control para acciones preventivas y correctivas.

Estos valores corporativos son contrastados frente a los factores que predominan en la cultura organizacional a identificar en la firma de análisis predictivo, ante lo cual se puede evidenciar una brecha respecto a los objetivos estratégicos planteados para el 2020.

Así mismo, la cultura organizacional incluye distintas variables o elementos según el enfoque o perspectiva de estudio como se evidencia en la tabla 3.

Tabla 3. Elemento y variables de la cultura organizacional.

Autores	Características	Aspectos Claves	Limitaciones/Ventajas
Edgar Schein (1985)	El enfoque se refiere a la entrevista clínica reiterada. Esta supone una serie de encuentros y entrevistas entre el investigador y los sujetos que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> *Relación de la empresa con el entorno *Naturaleza de la realidad y la verdad *Naturaleza del género humano *Naturaleza de la actividad humana *Naturaleza de las relaciones humanas. 	<p>No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para realizar el diagnóstico de cultura. Define los niveles en que se manifiesta la cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Artefactos visibles *Valores *Presunciones básicas. <p>Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.</p>
Lorsch (1986)	Propone cuestionarios a ser contestados por los directivos de la empresa, mediante los cuales se trata de identificar las creencias y actitudes de estos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> *Creencias acerca de los objetivos *Creencias acerca de las competencias *Creencias acerca de los recursos humanos. *Creencias acerca de los comportamientos de los productos - mercado. 	<p>No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la cultura de la organización. El análisis queda a nivel de creencias y ni llega a niveles más profundos como los paradigmas. Provee las herramientas para el diagnóstico.</p>
Cardona (1986)	Fundamenta el estudio de la cultura en la organización en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos.	<p>Se centra en siete aspectos claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Como se define la estrategia *Como se toman las decisiones *Como se distribuye el poder *Como son las relaciones internas *Conceptos que se tienen de las personas *Como se realiza la promoción de los empleados* Que aspectos son difíciles de cambiar. 	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de los niveles. El análisis se queda a nivel de los valores. No reconoce las variables para el diagnóstico, se basa en preguntas muy generales. No define los instrumentos a utilizar.</p>

Robbins (1987)	Evalúa las características centrales que definen la cultura de una organización.	*Identidad de una organización * Énfasis en el grupo *El enfoque hacia las personas *Integración en entidades *Tolerancia al riesgo *Perfil hacia los fines o los medios *Enfoque hacia un sistema abierto.	No se define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de los niveles. El análisis se queda a nivel de las percepciones comunes. Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura. Es un instrumento sencillo pero largo/amplio alcance.
----------------	--	---	---

Fuente: Tabla 1. Elementos y variables de la cultura organizacional. (Parra 2014, p. 20-21).

Funciones e importancia de la cultura organizacional

Según Rodríguez, R. y Paredes, A. (2005), La cultura organizacional se concibe como la alineación de la conducta aprendida y los resultados de la misma, que es compartida a los miembros de un equipo. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar que la cultura cumple determinadas funciones en el ámbito organizacional como: definir los límites, transmitir el sentido de la identidad, facilitar el compromiso personal con la empresa, incrementar la estabilidad del sistema social, vincular y mantener unida a la institución. Por estas razones, se considera a la cultura como la médula de la empresa ya que está presente en todos sus miembros.

Al darle importancia a la identidad organizacional se encuentra el aporte de Newstrom (2007) en el cual la cultura genera una identidad organizacional en los empleados; esto es, una visión que describe lo que la empresa representa. Es también, una fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, dando un sentido de seguridad a los empleados.

A su vez, Nelson y Quick (2013) indican que la cultura cumple cuatro funciones básicas: primero, que los empleados apropien la cultura y se comprometan con la empresa, siendo satisfactorio para la persona; segundo, refiere los medios utilizados para facilitar la identidad corporativa y su naturaleza cambiante y dinámica; tercero, fortalecer la apropiación de los valores de la organización; y cuarto, facilitar la identificación de los valores respecto a los comportamientos observables.

En la cultura se distinguen funciones en la organización, tal como lo indican Robbins y Jugde (2009), la primera es que define fronteras; lo cual facilita la distinción entre una

organización y las demás; la segunda, es que divulga un sentido de identidad a las partes interesadas; la tercera función, es que facilita la apropiación traspasando el interés individual y la cuarta, es que mejora la estabilidad del ámbito social por los lineamientos que se establecen al interior de la organización.

Es así, como para Barrett (2001) la cultura organizacional es la plataforma de empresas visionarias impulsadas por valores, en donde hay una importancia del personal, de sus clientes, la comunidad, el medio ambiente y la sociedad en general, en donde, se hace necesario mantener alianzas estratégicas, pretendiendo la cohesión organizacional y la satisfacción de las necesidades individuales del personal, así como en la firma de análisis predictivo en estudio, donde el insumo son los datos o información, que facilita el gana - gana cuando las organizaciones construyen culturas orientadas al bien común, dejando de lado el interés individual.

Tipos de cultura organizacional

Gracias a los aportes de los investigadores sobre cultura organizacional se encuentran diversos tipos, según los diferentes modelos creados para diagnosticar, medir y evaluar la cultura en las organizaciones, uno de los modelos más conocidos es el de Cameron y Quinn (citado en Ruiz y Naranjo 2012) en el cual se propone una metodología para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework (CVF), este modelo define cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones. La primera dimensión detalla estabilidad versus flexibilidad, que infiere si sobresale el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión evidencia la orientación respecto a si es interna o externa. De estas dos dimensiones, el modelo distingue cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado, que se puede definir en función de seis rasgos que facilitan el reconocimiento de los valores culturales de una empresa. Los rasgos son: 1. Las características dominantes que refiere las creencias y valores que orientan el comportamiento de los empleados al interior de la organización. 2. El estilo de liderazgo y el enfoque que impregna la organización. Según Sánchez (2010), el liderazgo es “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno”, en este sentido el liderazgo

contribuye de manera efectiva hacia los logros de a las organizaciones. 3. Otro de los rasgos está enmarcado en la gestión de los empleados o el estilo que caracteriza el trato en la organización. Cabe resaltar según Castro, A. (2006), que existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones, que surgen de los lineamientos culturales donde está inmerso el líder, quien genera un modelamiento frente a sus grupos de trabajo, en donde se adquiere una forma propia de hacer las cosas para llegar al cumplimiento de las metas comunes. 4. La relación organizacional que facilita la unión entre los miembros de la empresa, en este sentido, Cequea, M; Núñez, M; Rodríguez, C. (2011), refieren que “la cohesión es un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos o para satisfacer las necesidades afectivas de los miembros.” Se entiende que es un vínculo entre los miembros de una organización a pesar de los diferentes patrones de pensamiento, edades, convicciones que a través del tiempo y al compartir intereses y objetivos causa un nivel de satisfacción y crean una energía en pro de la efectividad de sus intereses, en este caso de los intereses de la organización. Se dice que estos grupos cohesionados generan además de un vínculo en común, tienden a ser más productivos y efectivos en la organización, tal como lo expresa Cequea, M; Nuñez, M; Rodriguez, C. (2011) “Está relacionado con la productividad de los grupos y equipos de trabajo. Además, es un vehículo excelente para el proceso de toma de decisiones”. 5. El énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización, detallando los objetivos estratégicos y la participación de cada equipo en el cumplimiento de los mismos; 6. El criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo y la forma de recompensar el mismo, detallado en un plan de remuneraciones o plan de carrera al interior de la empresa.

Estos seis rasgos, son elementos que facilitan la caracterización de la cultura, ya que, al identificar el tipo de cultura, y bajo la metodología cualitativa, estos rasgos se tendrán en cuenta como factores de observación, que se incluyan en la discusión de los resultados frente a la teoría, para validar el tipo de cultura que se identifique al interior de la firma de análisis predictivo.

Según Ruiz y Naranjo (2012) Cameron y Quinn proponen cuatro tipos de cultura tal como se observa en la figura 2. La cultura de clan, se puede establecer el nivel de

importancia a la flexibilidad y la orientación interna. Detalla el desarrollo personal, el trabajo en equipo, la participación y compromiso de los empleados. Es señal de la empresa que se considera como una gran familia.

La cultura adhocrática: al igual que la cultura de clan, valora más la flexibilidad que la estabilidad, su alineación es externa. Se evidencia en empresas interesadas en liderar en el mercado y se enfrentan a la dinámica del entorno y el mercado. Contempla la minimización del riesgo para lo cual, vincula un carácter emprendedor tanto de los empleados y directivos. Por lo anterior este tipo de cultura depende esencialmente de las oportunidades de negocio que existan y que se puedan desarrollar a corto plazo.

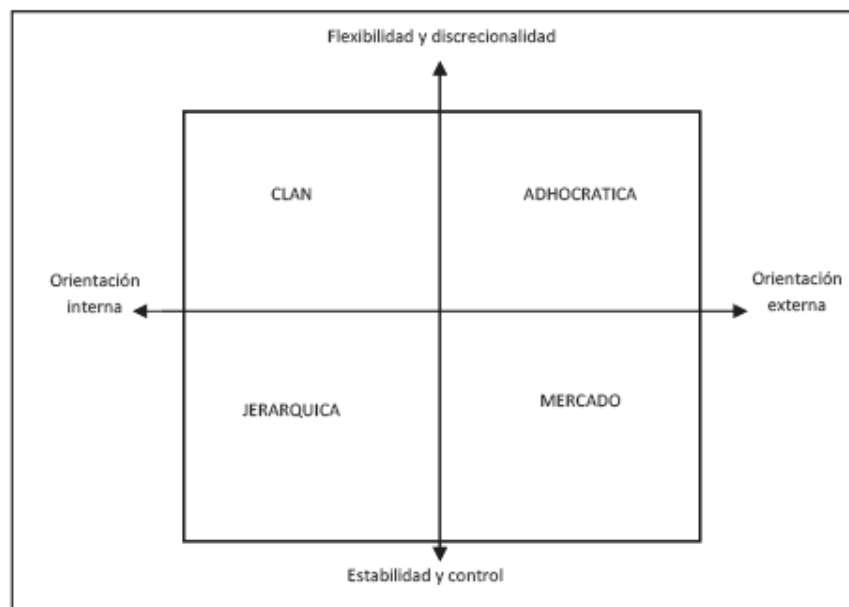


Figura 2. Modelo de Cameron y Quinn.

Fuente: Figura 1. Modelo de valores en Competencia. Ruiz y Naranjo (2012). Investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas.

La cultura de mercado: se orienta en el factor externo, alineada en la estabilidad y control para mejorar la productividad y competitividad. Busca el cumplimiento de objetivos ambiciosos y la competitividad de la empresa. Es por ello, que los valores compartidos con sus miembros identifican competencias de orientación al logro y

respuesta al mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero” (Parra, 2014)

Así mismo, en este tipo de cultura, el éxito se basa en alcanzar la máxima cuota de mercado posible, más que en la consolidación del nicho de mercado. Por lo cual la empresa se orienta a los resultados, al realizar cada actividad de la mejor manera, con personal competitivo, orientado a resultados. El éxito y sostenimiento de la organización este encaminado a la participación de mercado y posicionamiento (Parra, 2014)

La cultura jerárquica: tiene una orientación interna, como la cultura de clan, que busca la estabilidad y el control. Los valores que la distinguen son la eficiencia, la formalización de los procesos, la estabilidad en el empleo, depende del cumplimiento de la normatividad que regula la actividad de la empresa, el no cumplimiento, se convierte en un elemento de deterioro de la cultura o de la forma de actuar de los miembros de la compañía.

Así como Cameron y Quinn, existen otros modelos reconocidos que buscan identificar la cultura organizacional, en este caso se resalta a Denison tal y como lo menciona Ruiz y Naranjo (2012), donde se plantea una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual se basa en cuatro características: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión; y dentro de las cuales existen tres dimensiones para cada tipo de cultura, teniendo así doce dimensiones para el modelo. Las cuatro características en detalle son: Involucramiento: se entiende como el empoderamiento y desarrollo de cada uno de los empleados, así como su relación e influencia como parte de un equipo. Consistencia: El actuar de los empleados está bajo el lineamiento de los valores y la habilidad de negociar acuerdos de beneficio para las metas de la empresa. Adaptabilidad: facilita la rápida respuesta al entorno cambiante, las amenazas del mercado y los requerimientos del cliente. Misión: Expresa los objetivos estratégicos de la empresa, así como la visión de la misma, y los medios para alcanzarla.

Estos modelos de estudio de la cultura, son facilitadores para la caracterización de la misma al interior de cada organización. Cada modelo presenta dimensiones o factores que difieren, así como también se evidencian aspectos comunes como son los valores y las dimensiones internas y externas, como base del impacto de la cultura

organizacional tanto al interior como en el entorno cambiante que enfrenta cada empresa.

Por último, se identifica algunos tipos de cultura empresarial como lo sustentan Rodríguez y Paredes (2005), los cuales definen la cultura como rutinaria, burocrática, soñadora e innovadora, a continuación, se presenta la definición de cada una de estas.

Tabla 4. Tipos de cultura empresarial

Tipos de cultura empresarial cuadro comparativo	
Rutinaria	<ul style="list-style-type: none"> · No realiza análisis de la situación o diagnóstico estratégico. · No tiene Objetivos ni metas claras y precisas. · No tiene, en general, una estrategia explícita o implícita. · Su enfoque y posicionamiento es guiado por la rutina y la costumbre. · Tiene un comportamiento <i>hard</i> que significa basarse en su problemática interna, sin tener en cuenta las necesidades del consumidor y la innovación. · Se considera erróneamente la eficiencia como exceso de actividades y solución de problemas urgentes.
Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> · Parálisis estratégica, falta de visión. · Lentitud operativa, exceso de control y falta de acción. · Estrategia Rígida y estática. · Ineficiencia en el manejo de los recursos. · Pérdida de ventajas competitivas por desaprovechamiento de las oportunidades · Dificultad para tomar decisiones. · Pensamiento influido solo por normas o procedimientos internos.
Soñadora	<ul style="list-style-type: none"> · No desarrollar el proceso de planeamiento y análisis estratégico. · Basar su desarrollo y desenvolvimiento en modelos externos, teóricos y no corroborados por la experiencia práctica. · Ausencia de programas de mejoramiento y procesos de cambio.
Innovadora	<ul style="list-style-type: none"> · Basar su trabajo permanente y sostenido en programas de mejoramiento continuo. · Establecer políticas claras de incentivo y promoción de la creatividad y la capacidad innovadora. · Permanente preocupación por el desarrollo humano y la alta incorporación tecnológica.

Fuente: Tipos de cultura empresarial. Ruiz y Naranjo (2012). Rodríguez, R; Paredes, A. (2005). Cultura de la innovación y de la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Convenio Andrés Bello. Bogotá. Pg 57.

Marco Metodológico

En este apartado se explica los métodos de investigación que se utilizaron para cumplir los objetivos del presente proyecto, por lo cual, se describen los procesos

aplicados e instrumentos de estudio que se manejaron, con su respectivo apoyo de conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico. Es decir, que será el marco metodológico el medio por el cual este proyecto aborde y cumpla el requisito de dar respuesta a la pregunta de investigación.

Enfoque de Investigación

Para iniciar, se determina que la investigación “Identificar el tipo de cultura organizacional predominante en una firma de análisis predictivo” es de carácter mixto, es decir, que recurrirá a los métodos cualitativo y cuantitativo, para la combinación de los dos enfoques, se recurre al texto de Ruiz, Borboa y Rodríguez (2013), donde se establece que el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento.

Al utilizar el enfoque mixto, se correlacionan los enfoques cualitativo y cuantitativo en la mayoría de sus etapas, lo que a su vez permite triangular información recogida en el proceso. Según Arias, (1999) la triangulación es el uso de dos o más métodos en el estudio de una misma variable, con el fin de abordar en la investigación sobre la misma.

De esta manera, la triangulación de la información brinda una solidez necesaria al proceso de investigación, al tener en cuenta diferentes perspectivas del mismo objeto de estudio; ya que, el método cuantitativo permite identificar la asociación entre variables cuantificadas, acompañado de una rigurosidad científica, mientras el enfoque cualitativo brinda la posibilidad de comprender y describir los fenómenos, de manera subjetiva, exploratoria, descriptiva y holística.

Ahora bien, una vez descrito el enfoque de investigación, se hace necesario abordar y profundizar en el tipo de investigación con el cual se trabaja en el presente proyecto.

Tipo de Investigación

La investigación “Identificación de la cultura organizacional en una firma de análisis predictivo”, es de tipo descriptiva. Tal como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2003), se considera una investigación descriptiva porque “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describiendo las tendencias de un grupo o población” (p.80). De esta manera, se pretende identificar los rasgos culturales dominantes de

la organización objeto de estudio, que permita conocer la cultura organizacional de la firma en mención, para diseñar una propuesta de intervención a partir de esta.

Lugar de Investigación

La investigación se desarrolla en una firma experta en análisis predictivo, creada en 1993 por tres jóvenes emprendedores, que, a pesar de estar recién egresados de la universidad, se aventuraron a negociar la representación del software estadístico de Estados Unidos para Colombia.

Desde hace más de veinte años la firma de análisis predictivo ha tenido como objetivo principal ofrecer a sus clientes soluciones eficaces para el manejo y análisis de datos e información. Colaborando con empresas y organizaciones de todos los sectores productivos y actualmente cuenta con operaciones en Colombia, Ecuador, Perú, México y Venezuela. Igualmente apoya a varias organizaciones en Centroamérica y Panamá, en los procesos de consultoría para una gestión inteligente. Sin embargo, la presente investigación se desarrolló en la regional Colombia.

Población y Muestra

Levin & Rubin (2004) definen una población como al conjunto de personas al que refiere o aborda una investigación y mediante los cuales se intenta dar respuesta a un interrogante con sus respectivas conclusiones.

Para efectos del presente proyecto, inicialmente se había delimitado un cubrimiento total de los empleados de la empresa, pero al realizar la aplicación del instrumento OCAI, se contó con la participación de 56 empleados de 76 activos de la firma de análisis predictivo regional Colombia, pertenecientes a los diferentes niveles organizacionales (estratégico, táctico y operacional). Esta intervención no contó con seis personas que se encontraban en período de vacaciones, dos disfrutaban de su licencia de maternidad, tres contaban con incapacidad médica y finalmente nueve personas expresaron no querer participar en esta medición.

Selección de la muestra

Levin & Rubin (2004) definen una población como “un conjunto de todos los elementos que están presentes en un estudio; acerca de los cuales se intentan sacar conclusiones” (p.10). La población utilizada para este estudio está constituida por 56 de

los integrantes (mujeres y hombres) de la firma de análisis predictivo. Se eligió como tipo de muestreo el aleatorio simple al azar, que es el procedimiento probabilístico de selección de muestras más sencillo y conocido. Es interesante porque otorga la misma probabilidad de selección a cualquiera de los empleados de la organización.

La selección de participantes se realizó gracias a la información suministrada por la firma de análisis predictivo (2017) que indicó tener un total de 76 empleados a enero de 2017, a partir de esta cifra se seleccionó la muestra para identificar el número de empleados a encuestar.

Al tener la información respecto al tamaño de la población se aplicó la fórmula para cálculo, la cual trabaja con un nivel de confianza del 95%, con probabilidad de fracaso del 15%, Probabilidad de éxito del 85% y error estándar del 5% tal como se muestra a continuación:

Sector servicios

Z= 95% nivel de confianza $\rightarrow 0.95/2 \rightarrow 0.475$ Z= 1.96

N= 76 tamaño población

P= 15% variabilidad (-) o probabilidad de fracaso

Q= 85% variabilidad (+) o probabilidad de éxito

C= (0.05) \rightarrow 5% error estándar

$$n = \frac{(1.96)^2 * 76 * (0.15)(0.85)}{(0.05)^2 * (76 - 1) + (1.96)^2 * (0.15)(0.85)}$$

$$n = 51.003$$

Finalmente se obtiene el número de empleados a encuestar para un total de 51 empleados.

Recolección de la información

La recolección de la información se desarrolló en el trabajo de campo, utilizando la combinación de técnicas de investigación cualitativa (entrevista semiestructurada) y

técnicas de investigación cuantitativa, apoyadas en el instrumento de diagnóstico de la cultura organizacional.

Entrevista Semiestructurada

La técnica de entrevista semiestructurada, resultó ser pertinente para el desarrollo de la presente investigación. En este caso el entrevistador dispuso de un guion, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden en el que se abordaron los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador. Según Piergiorgio (2010) en el ámbito de un determinado tema, el entrevistador puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado aclaraciones cuando no entienda algún punto y que profundice en algún extremo cuando le parezca necesario, establecer un estilo propio y personal de conversación.

Inicialmente se escogieron seis candidatos a participar, dos representantes de cada nivel (estratégico, operacional y táctico), que la organización, identificó como candidatos que aportaran al desarrollo del estudio. El cuestionario de entrevista se evidencia en el apéndice B, en su realización se tuvo en cuenta la importancia de redactar preguntas abiertas para dar oportunidad de recibir más matices de respuesta.

Instrumento de diagnóstico de la cultura organizacional

Para caracterizar la cultura organizacional de la firma de análisis predictivo, se aplicó el Instrumento Organizational Culture Assessment Instrument o Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn, el cual tiene como objetivo diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de la organización y a su vez, permite medir e interpretar algunas manifestaciones culturales al interior de la organización.

Cameron & Quinn (2006) señalan que el instrumento para evaluar la cultura de la organización está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan solo a seis preguntas cada una con cuatro opciones de respuesta. Este instrumento posee dos aplicaciones, donde una de ellas está orientada a diagnosticar la cultura actual de la organización y la otra consiste en identificar la cultura que los

miembros piensan que deberían desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro.

El cuestionario consta de seis preguntas, con cuatro alternativas de respuesta, donde se cataloga cada una con las letras (A, B, C y D). Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de la cultura dominante relacionadas en el marco teórico. Para asignar las puntuaciones a cada opción de respuesta se dividen cien (100) puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a aquella alternativa que es más similar a la organización. Las dimensiones de la cultura se determinan a través de atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario.

El primer ítem (A) indica el grado de orientación de la organización a la cultura de “Clan”, el segundo ítem (B) presenta el grado de orientación de la organización a la cultura “Adhocracia”, el tercer ítem (C) expone el grado de orientación de la organización a la cultura de “Mercado” y por último el cuarto ítem (D) indica la orientación a la cultura “Jerarquizada”; todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la medida de las respuestas. Ver anexo A.

Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, es decir todas las puntuaciones otorgadas a la letra A, se dividen entre seis y así con las demás letras (B, C y D), con el fin de obtener los promedios por cada una de ellas. Los resultados, pueden relacionarse en un plano, que permita observar gráficamente las características y la orientación de la cultura organizacional.

La aplicación del instrumento se realizó por medio virtual, donde se envió el link por correo interno a cada una de los empleados para la aplicación.

Procesamiento de la información

Procesamiento del instrumento OCAI

Una vez aplicado el cuestionario a la totalidad de la muestra se codificó la información, y se elaboró una base de datos en Excel que facilitó el uso de la información para luego procesarla y graficarla para su respectivo análisis.

Procesamiento de entrevistas semiestructuradas

Para el análisis de la información procedente de las entrevistas, se realizó un análisis de contenido. Según Abela (2001) el análisis de contenido se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida.

El análisis de contenido en un sentido amplio, que es como lo vamos a entender en esta investigación, es una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, pintados, filmados u otra forma diferente donde puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos y vídeos. El denominador común de todos estos materiales es su capacidad para albergar un contenido que leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos que aportan al desarrollo de la investigación.

Se parte de los textos de las entrevistas con el objetivo de extraer información útil o que aporte a los objetivos de la investigación, para esto se agrupo la información en diferentes categorías y subcategorías de análisis, y luego se resaltaron los puntos comunes y divergentes de los diferentes entrevistados, efectuando un análisis de contenido, que será complementado con los fundamentos teóricos de la investigación y el análisis de las encuestas.

Consideraciones Éticas

La ética parte de la filosofía que trata la moral y las obligaciones del hombre y en donde los fines deben ser benéficos para la humanidad, en el presente trabajo, la ética de la investigación, debe cumplir el principio de respeto por las personas, el principio de beneficencia en cuanto a los beneficios posibles que arroje la investigación, el principio de la justicia si se hace referencia la trato equitativo e igualitario para los participantes, y sobre todo acatar el principio de la no maleficencia, al no afectar o hacer mal uso de los resultados de la investigación, (Aristizábal, 2012).

Es importante resaltar, según el autor, así como se debe cumplir con los principios anteriormente mencionados, es importante garantizar los mínimos éticos, como lo son: tener claridad del valor social de la investigación, validez científica, selección justa de participantes, balance favorable de riesgos, consentimiento informado y respeto por los

participantes en el cual es importante que los investigadores den un manejo ético, respetuoso y con calidad durante el proceso de investigación.

Al hablar de calidad de la investigación, se hace referencia al rigor metodológico con el que ha sido planificado y desarrollado la investigación, que apunta a generar confianza y veracidad sobre los resultados. (Parra y Briceño, 2013), esto indica que la credibilidad y la aplicabilidad, son elementos importantes que evalúan el rigor y el carácter científico de las investigaciones de cohorte cualitativo, a su vez reconoce la subjetividad de los individuos como un factor de exploración en donde se acepta que el objeto de investigación es un sujeto motivado, interactivo e intencional. De esta manera el papel de los investigadores es atender e interpretar que está sucediendo, utilizar estrategias de verificación.

Morse citado por Parra y Briceño, 2013, expone algunas de las estrategias de verificación en el proceso de investigación que proporcionan gran parte de validez y confiabilidad a la investigación a desarrollar como lo son:

1. Creatividad, flexibilidad, sensibilidad y habilidad que debe tener todo investigador para estar atento a cualquier cambio y transcurso de la investigación para lograr responder a lo que sucede durante la misma.
2. La coherencia metodológica, la relación que debe existir entre la pregunta de investigación y los componentes del método usado.
3. Muestreo apropiado, realmente realizar un estudio sobre los participantes que tengan el conocimiento del fenómeno investigado, su importancia radica en que contará con información de calidad y óptima.
4. Recolección y análisis de información, basado en la validez y la confiabilidad, para lograr una coherencia entre la información no conocida y lo que se espera encontrar en la investigación.
5. Saturación de la información, el investigador deberá estar atento a toda la información suministrada para que no sea redundante.

Una vez expuestas algunas características, principios y fundamentos de la ética se proceden a presentar el manejo de ética en la investigación denominada “identificación de la cultura organizacional de una firma de análisis”, se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Se dio garantía de confidencialidad de la información a las personas a las cuales se les aplicó el instrumento de diagnóstico de la cultura organizacional, así como a las personas entrevistadas. Esto con el fin de generar respuestas honestas y sin sentir presión para responder de una manera determinada.

2. Se explicó al personal al cual se aplicó el instrumento de diagnóstico de la cultura organizacional y a las personas entrevistadas, los objetivos de la investigación. Previo a la aplicación del instrumento, se aclaró la forma en que se realizaría el proceso de recolección de información a todas las partes involucradas, los objetivos, los alcances del estudio y en general el uso que se daría a la información suministrada.

3. Se contó con la autorización del representante legal de la organización para realizar la investigación.

4. Se realizó y se dio a conocer para su firma, el consentimiento informado a todos los sujetos de investigación, ya que este representa un pilar básico de la ética de la investigación, que además de ser un principio ético se ha convertido en una norma jurídica.

Resultados

En el análisis de resultados se encontrará información recolectada en el proceso de la investigación, así como también las diferentes herramientas que se utilizaron tanto cualitativas como cuantitativas y sus respectivos análisis de acuerdo a la triangulación de la información. De esta manera se presentan las características predominantes de la cultura organizacional en la firma de análisis predictivo, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos 2020.

Inicialmente se presentan los resultados cuantitativos, en donde se realiza un análisis importante que involucra el instrumento OCAI y posteriormente, se encuentra un análisis cualitativo por entrevistas semiestructuradas. Es importante resaltar que los resultados se presentan en el orden en que se realizó el presente trabajo.

Análisis Cuantitativo

En este apartado se realizó un análisis de los resultados, a través de la aplicación del instrumento OCAI, en el cual se desarrollaron preguntas generales a los empleados de la organización, por ello en la primera parte se encuentra el análisis de los aspectos generales, seguido del análisis de los aspectos de la cultura organizacional según el instrumento de Cameron y Quinn.

Aspectos Generales

Del total de la población (N) de la organización, se contó con la participación de cincuenta y seis (56) de setenta y seis (76) trabajadores, superando el tamaño mínimo de la muestra – cincuenta y uno- (51), esta muestra población se divide en 57.14% mujeres y el 42.86% hombres.

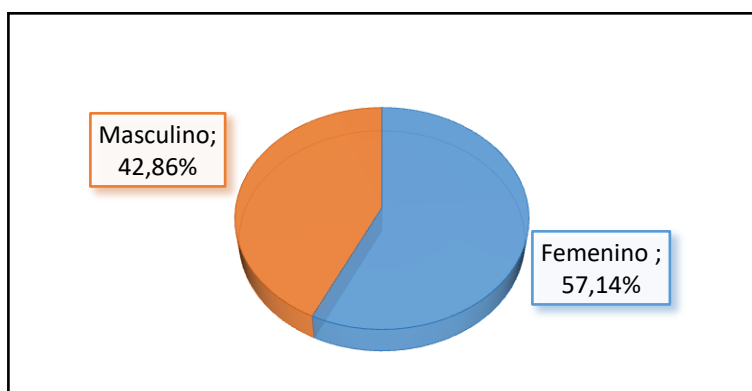


Figura 3. Género. Fuente: Elaboración Propia.

Otro de los aspectos relevantes es que el 37% de los trabajadores encuestados se encuentran en un rango promedio de edades entre los 25 y los 30 años, y un 25% entre 30 y menor a 35 años, lo que indica que la compañía cuenta con población joven (Ver figura 4).

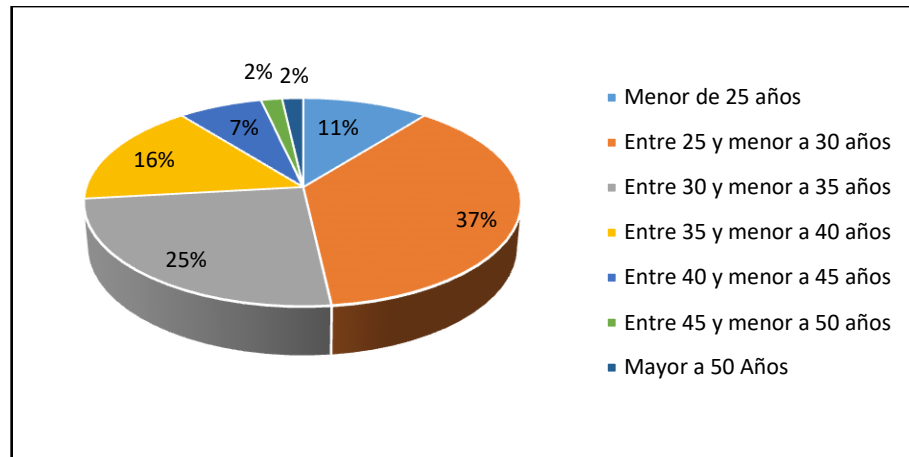


Figura 4. Edad. Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la antigüedad en la empresa, el 23% de los empleados indico tener de un año a dos años trabajando en la organización, seguido del 21% que manifiesta tener entre tres y seis años de antigüedad en la misma.

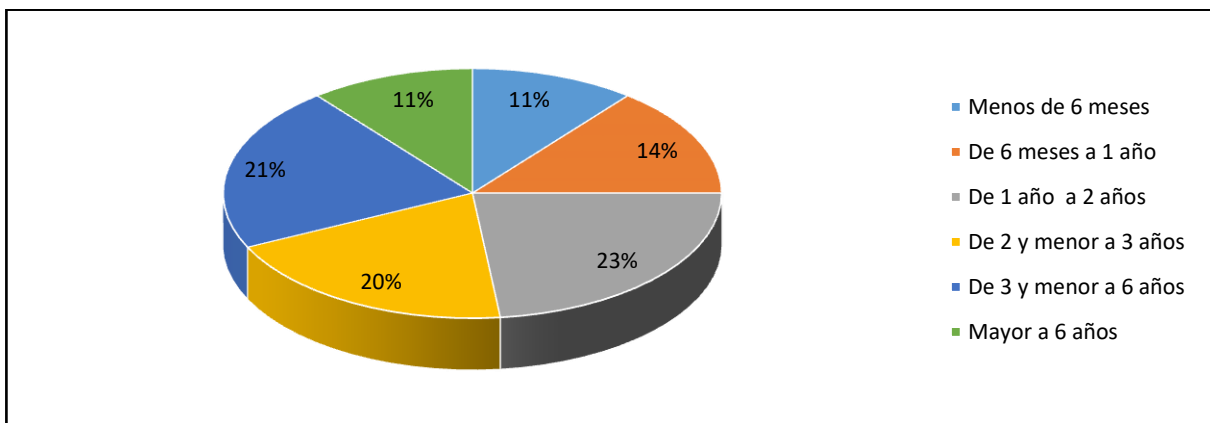


Figura 5. Antigüedad en la empresa. Fuente: Elaboración Propia

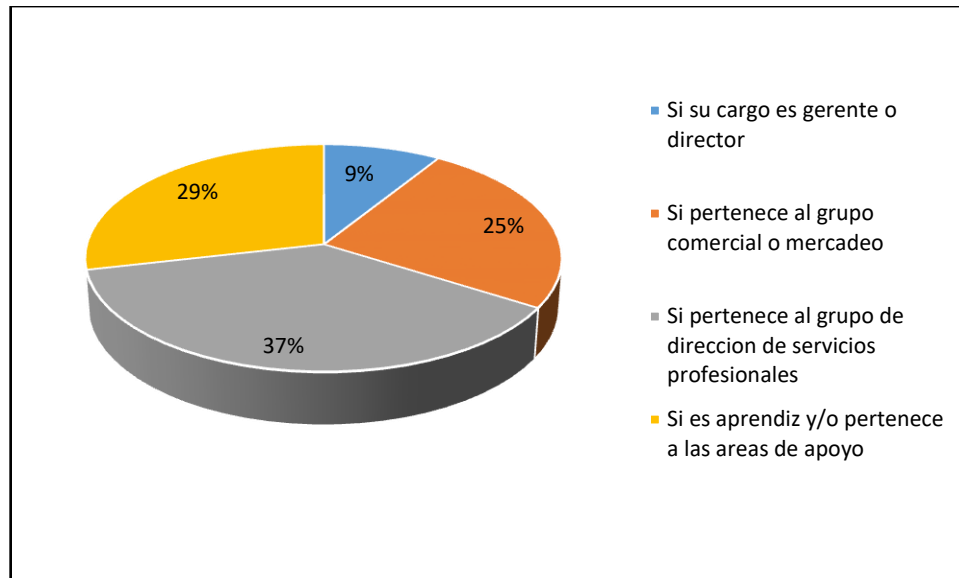


Figura 6. Nivel del Cargo. Fuente: Elaboración Propia

En la figura 6 se observa que el 37% de los empleados pertenece al grupo de dirección de servicios profesionales, el 29% es aprendiz o pertenece a las áreas de apoyo (administrativo, gestión humana, calidad y auditoría), el 25% es del grupo comercial o de mercadeo y el 9% a gerencias o directivos.

En ese orden de ideas, el 9% del personal corresponde al nivel estratégico, el 62% corresponde al nivel táctico y el 29% al nivel operativo de la organización.

Aspectos de la cultura organizacional

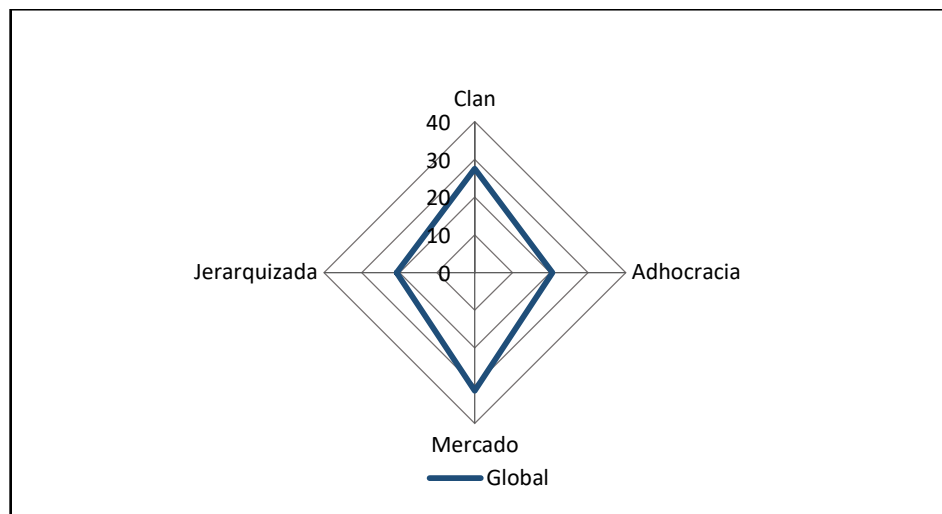


Figura 7. Resultado del OCAI para el total de los participantes del Estudio

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global

	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
Global	27,56	20,55	31,29	20,76

Fuente: Elaboración Propia

La figura 7 muestra el resultado promedio por cada tipo de cultura en la organización, donde se identifica que la cultura predominante en la organización es la cultura de mercado (31.29) y a su vez se observa una inclinación significativa hacia la cultura de clan (27.56). La cultura de mercado tiene relación con la empresa debido a que su énfasis está orientado hacia lo externo, preocupándose por sus clientes en el momento de brindar soluciones oportunas y eficaces para el manejo y análisis de información, donde se busca crear organizaciones y personas analíticas para un mundo globalizado que se soporta en la información, la cual es el activo más valioso de cualquier organización, para la fijación de objetivos ambiciosos a corto y largo plazo.

Se complementa a su vez con la cultura clan, que es determinante para el logro de la competitividad y la innovación de las empresas, promoviendo el conocimiento y el desarrollo, teniendo en cuenta los valores, el trabajo en equipo, la cohesión, el compromiso y el sentido de empoderamiento por parte de los empleados para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación, se desarrollaron los análisis de los promedios alcanzados para cada una de las seis dimensiones planteadas por Cameron y Quinn (características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito), con el fin de evaluar la relación entre las dimensiones particulares y la cultura general de la empresa.

Características Dominantes

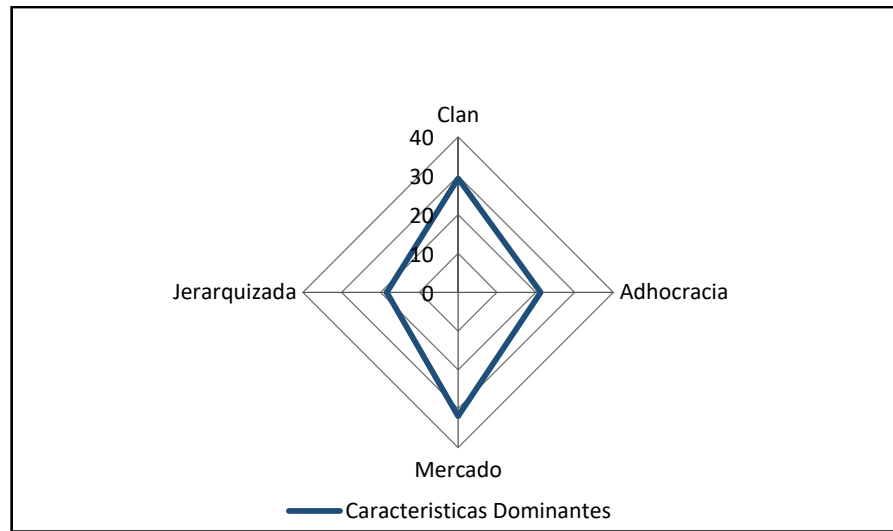


Figura 8. Características Dominantes

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Puntuaciones promedio ítems individuales: Características Dominantes

	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	29,3	21,29	31,96	18,39

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 8, se muestran las puntuaciones obtenidas en las categorías: características dominantes. En esta dimensión se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles: cultura clan registra un promedio de 29.3; la cultura adhocrática registra un promedio de 21.29; la cultura de mercado registra un promedio de 31.96 y la cultura jerárquica registra un promedio de 18.39. Se observa que, en la dimensión de características dominantes, el tipo de cultura predominante es la cultura de mercado.

Liderazgo Organizacional

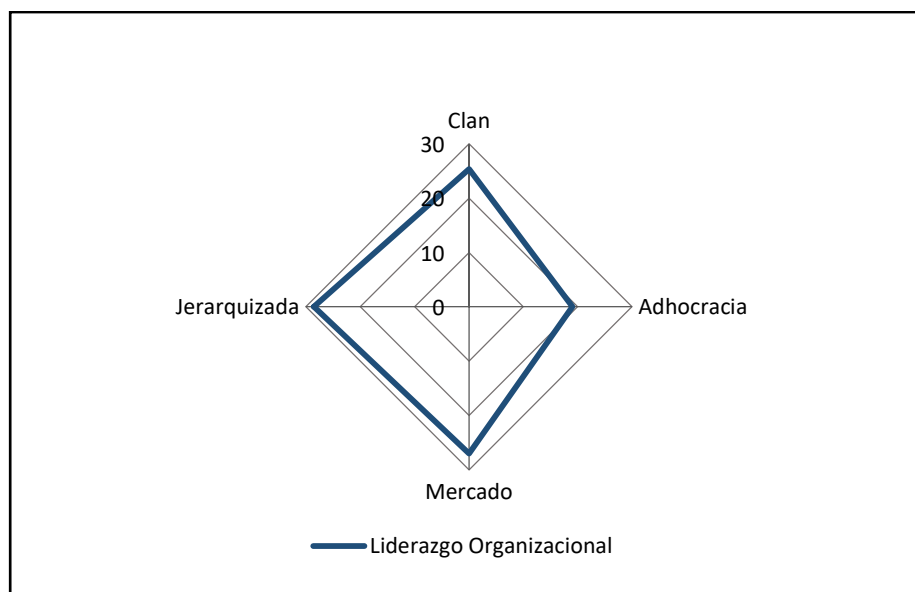


Figura 9. Liderazgo organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Puntuaciones promedio ítems individuales: Lideres de la Organización

LIDERAZGO	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
ORGANIZACIONAL	25,38	19,04	27,02	28,57

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 9, se muestran las puntuaciones obtenidas en la categoría liderazgo organizacional. En esta dimensión se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles: cultura clan registra un promedio de 25.38; la cultura adhocrática registra un promedio de 19.04; la cultura de mercado promedio de 27.02 y la cultura jerárquica registra un promedio de 28.57.

Se observa que, en la dimensión de liderazgo organizacional, el tipo de cultura predominante es la cultura jerarquizada. Este es uno de los ítems que contrasta con el resultado que se obtuvo de manera global (cultura de mercado y cultura clan).

Gestión De Empleados

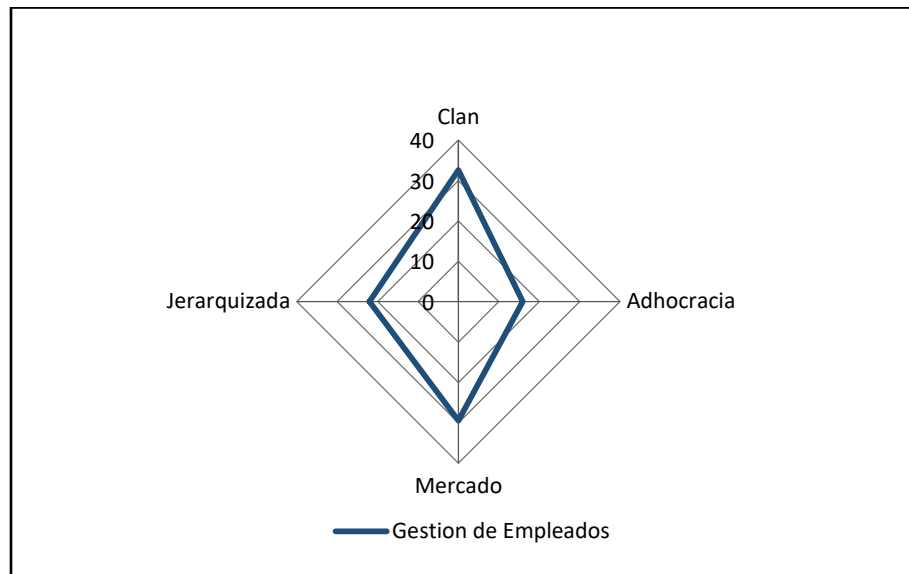


Figura 10. Gestión de Empleados

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8. Puntuaciones promedio ítems individuales: Gestión De Empleados

GESTIÓN DE	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
EMPLEADOS	32,61	15,91	29,43	22,05

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 10, se muestran las puntuaciones obtenidas en la dimensión gestión de empleados. En donde se generan las siguientes puntuaciones: cultura clan registra un promedio de 32.61; la cultura adhocrática registra un promedio de 15.91; la cultura de mercado registra un promedio de 29.43 y la cultura jerárquica registra un promedio de 22.05. Lo que evidencia que, en la dimensión de gestión de empleados, el tipo de cultura predominante es la cultura clan.

Cohesión Organizacional

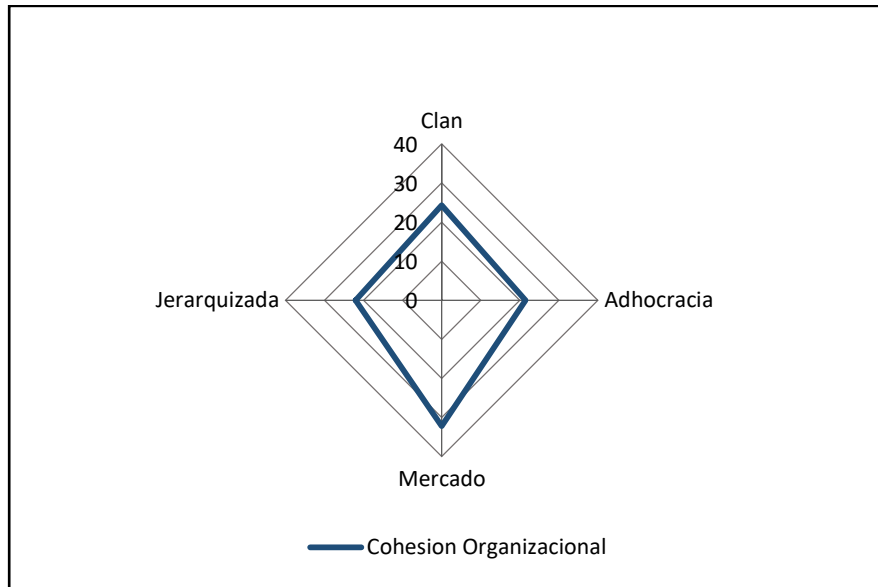


Figura 11. Cohesión Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. Puntuaciones promedio ítems individuales: Cohesión Organizacional

COHESIÓN	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
ORGANIZACIONAL	24,29	21,43	32,23	22,05

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 11, se muestran las puntuaciones obtenidas en la categoría cohesión organizacional. Para la cual se obtienen las siguientes puntuaciones: cultura clan registra un promedio de 24.29; la cultura adhocrática registra un promedio de 21.43; la cultura de mercado registra un promedio de 32.23 y la cultura jerárquica registra un promedio de 22.05. Es así como la cultura de mercado es la característica predominante.

Énfasis Estratégico

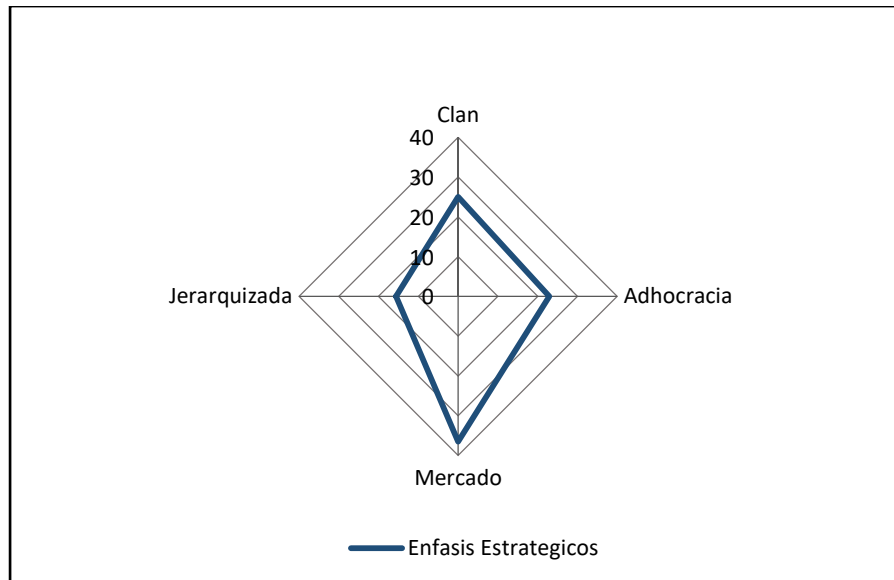


Figura 12. Énfasis Estratégico

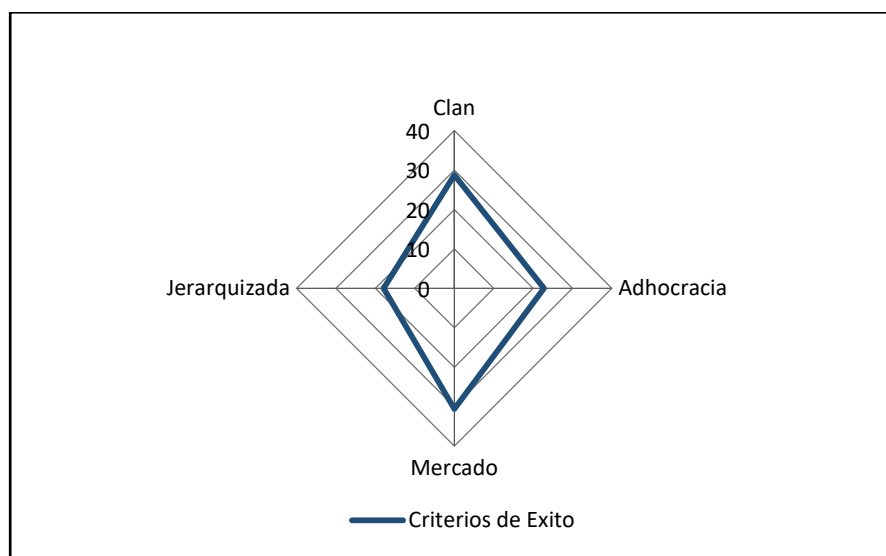
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Puntuaciones promedio ítems individuales: Énfasis Estratégico

ENFASIS	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
ESTRATÉGICOS	25	22,91	36,53	15,57

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 12, se muestran las puntuaciones obtenidas en la categoría énfasis Estratégico. En donde se registra que la cultura clan logra un promedio de 25; la cultura adhocrática registra un promedio de 22.91; la cultura de mercado registra un promedio de 36.53 y la cultura jerárquica registra un promedio de 15.57. por ello la cultura de mercadeo es preponderante en esta característica.

Criterios de éxito*Figura 13. Criterios de Éxito*

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Puntuaciones promedio ítems individuales: Criterios de Éxito

	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
CRITERIOS DE ÉXITO	28,77	22,74	30,57	17,92

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 13 se muestran las puntuaciones obtenidas en la característica criterios de éxito. En esta se generan las siguientes puntuaciones para cada uno de los perfiles: cultura clan registra un promedio de 28.77; la cultura adhocrática registra un promedio de 22.74; la cultura de mercado registra un promedio de 30.57 y la cultura jerárquica registra un promedio de 17.92. Se observa que, en la dimensión de criterios de éxito, el tipo de cultura predominante es la cultura de mercado.

Contraste de las Puntuaciones Promedio para los Ítems Individuales

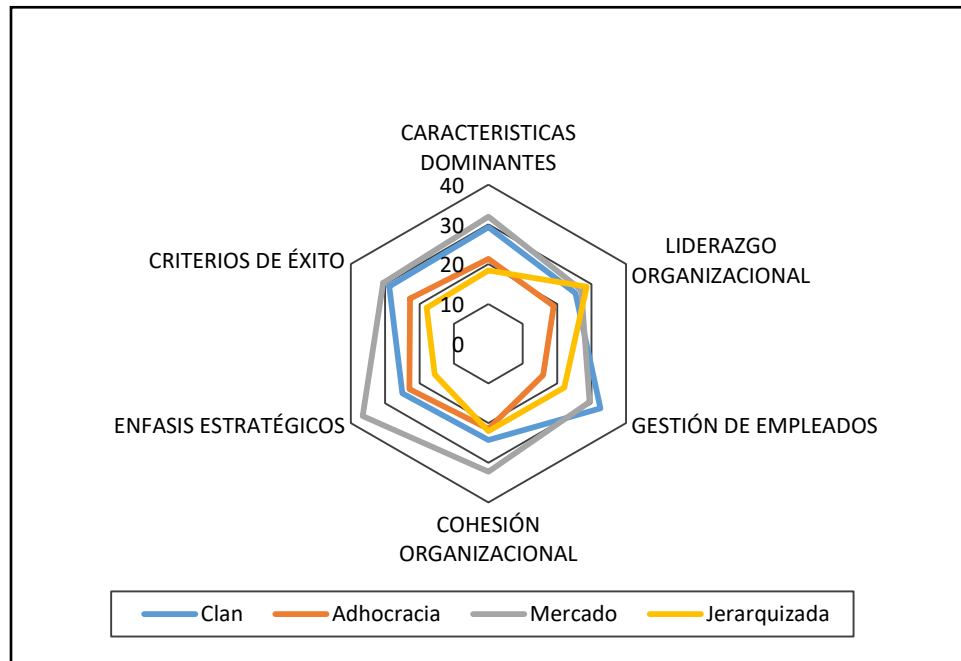


Figura 14. Contraste de las Puntuaciones Promedio para los Ítems Individuales

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Puntuaciones Promedio para los Tipos Culturales por Ítem Individual

		Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
1	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	29,3	21,29	31,96	18,39
2	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	25,38	19,04	27,02	28,57
3	GESTIÓN DE EMPLEADOS	32,61	15,91	29,43	22,05
4	COHESIÓN ORGANIZACIONAL	24,29	21,43	32,23	22,05
5	ENFASIS ESTRATÉGICOS	25	22,91	36,53	15,57
6	CRITERIOS DE ÉXITO	28,77	22,74	30,57	17,92

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 12, se muestran los puntajes promedios más altos obtenidos por cada una de las características de acuerdo al tipo de cultura.

Análisis Cualitativo Por Categorías

En este apartado se encontrará un análisis de las entrevistas por cada categoría del instrumento de Cameron y Quinn.

Características Dominantes

Al indagar por la historia de la organización, las seis personas expresan que la empresa nace por la idea de tres amigos de la universidad, que deciden emprender con “ahínco” la creación de la misma, lo cual facilita el apoyo incondicional en cada momento, lo cual permite obtener la licencia del software del aliado estratégico y se mantiene la figura familiar al interior de la organización.

Referente a la razón de ser de la organización y la misión fundamental los entrevistados, exponen que la misión de la compañía es ser líderes en el análisis de datos a través de las diferentes herramientas tecnológicas, optimizando los recursos a disposición de las diferentes empresas, para que éstas tomen las mejores decisiones analíticas, estando siempre a la vanguardia del cliente.

Respecto a las historias, leyendas o mitos, circulantes en la organización, se apunta que no hay creencias o ritos específicos en la misma, uno de los entrevistados considera que la creencia fue y es ser una empresa familiar con calidad humana, ya que nunca se molestaba por nada. Otro de los participantes, reporta que en esta empresa se genera un choque con la cultura organizacional al momento de ingresar a laborar, existiendo mucha rivalidad entre áreas y entre personas. Otra persona complementa que la empresa está orientada al manejo de la gente con el “yo lo hago así, entonces así se debe hacerse”. Por último, una persona reporta que, entre las leyendas, se nota que actualmente hay un enfoque más dirigido a la venta de software como tal, y no como antes que estaba tan desarrollado el tema de los servicios.

Liderazgo organizacional

Frente al slogan o frase reiterativa un entrevistado reporta “ser líderes, haciendo muy bien lo que hacemos”, mientras dos personas manifiestan que la frase está enmarcada en los valores, otro entrevistado refiere como marca exterior, que el slogan es “gestión inteligente con analítica”, a esto se suma que a nivel interno se ha empezado a trabajar en endomarketing, que podría ser “somos una familia”, finalmente, otro de los entrevistados considera que el slogan es la parte humana.

Ante la pregunta de lo que es importante, o las cualidades necesarias para ascender en la organización, tres de las personas entrevistadas, expresan que para crecer en la compañía se debe poner en prácticas los valores, a su vez poniéndose la camiseta de la misma, tener ganas, aprovechar el trabajo, ser honesto, propositivo y estudioso, mientras un entrevistado manifiesta que es importante cumplir a cabalidad con sus funciones, yendo más allá, manteniendo bien las cosas.

Ante la cuestión de con qué empresas se podría comparar la empresa, un entrevistado expresó que se podrían compararla con empresas sólidas, que no sólo buscan permanecer en el mercado sino ofrecer soluciones de valor; otra persona plantea que se podría comparar con empresas de puertas abiertas, mientras otro empleado sugiere que se podría comparar con una empresa muy parecida, que tiene mayor orientación al desarrollo, pero que también cuenta con proyectos muy grandes, ambiente y retos parecidos. En diferencia, uno de los indagados, manifiesta que se puede hacer una comparación con todas aquellas empresas que ofrezcan software o servicios de analítica, mientras, la percepción de una de las personas muestra que se debe ser visionario como el presidente de la organización. Como última intervención, se señala que, trabajando bajo el respeto y la confianza, dando la milla extra y teniendo sentido de pertenencia se puede lograr una organización comparable con otras.

Gestión de Empleados

Al indagar ¿cómo se ingresó a la organización?, tres de los entrevistados refieren que ingresaron aplicando a la oferta laboral publicada en internet, y los tres restantes manifiestan que fueron referenciados para ser contratados por la compañía.

Respecto al recibimiento cuando ingresó a la organización, cuatro de los entrevistados, exponen que tuvieron un buen recibimiento por parte de sus compañeros y superiores, teniendo en cuenta que la empresa era muy pequeña y las expectativas de crecimiento eran el fuerte en ese entonces, mientras que dos de los entrevistados refieren que tuvieron un muy buen recibimiento pero que, la cultura que se tenía, generaba en la gente un poco de temor, respecto a las nuevas formas de hacer las cosas, ya que tenían una forma específica de cómo lo venían haciendo.

De los seis entrevistados, los seis refieren que hay un incentivo económico como recompensa a sus esfuerzos, cinco de los entrevistados refieren que la empresa es

muy consciente de los esfuerzos de sus empleados y los incentiva muy bien en comparación con otras empresas, pero en ocasiones los empleados no hacen consciencia de ello y no son tan comprometidos al realizar su labor. Adicionalmente, tres de los entrevistados refieren que hace falta un incentivo que no sea económico, orientado a un tema de reconocimiento denominado salario emocional.

Cuatro de los entrevistados refieren que, si hubo personas que les informaron acerca de cosas generales en la organización, mientras, uno de los entrevistados refiere que su ingreso fue a inicios de la compañía, por lo cual, no había muchas personas que le socializaran todo, igualmente, otro de los entrevistados refiere que el ingreso a la organización fue a la par con otra compañera, y no hubo alguien específico que les compartiera la información de la misma, quizás, le comentaron las generalidades, como la distribución de los puestos de trabajo, entre otros.

Cohesión Organizacional

Tres de los entrevistados nombra que el evento más significativo en la historia de la compañía fue la compra del paquete de análisis al proveedor estratégico, dos de los entrevistados refieren como significativo la expansión internacional y uno de los entrevistados sugiere como hecho relevante el cambio de gerencia.

Los seis participantes refieren que si se realizan celebraciones para todos los empleados como los cumpleaños, el aniversario de la compañía, la fiesta de fin de año.

Énfasis estratégico

Todos los entrevistados manifiestan que la empresa está orientada al futuro en cuanto a los productos y el desarrollo de los mismos, aunque en la operación se evidencia que los trabajadores en algunas situaciones se dejan absorber por el día a día, lo que dificulta descentralizar el poder y el delegar, así como, en algún caso se percibe que la empresa es tradicionalista en sus normas de vestuario, horarios, ya que a pesar de proponer un cambio, para algunos trabajadores ha sido difícil orientarse a una nueva cultura.

El éxito de la compañía lo atribuyen tres personas al fundador, por ser una persona visionaria, con compromiso que da valor a la persona. De igual manera dos personas atribuyen el éxito al trabajo de todas las áreas, pues se cuenta con buenos equipos, lo

que permite tener el aliado estratégico y dos personas manifiestan que este éxito lo complementa el apoyo y dedicación otro líder fundador.

Los empleados de la organización tienen creencias hacia el 2020 muy similares, como lo son: seguir con la imagen de una compañía proyectada con estabilidad, que se propone y se adapta a retos ambiciosos, retadores para mantener y potencializar en el relacionamiento con el aliado estratégico, pero que a su vez cuenta con equipo que tienen la camiseta puesta, y que tienen claro que es una oportunidad para ganar todos.

La empresa, según un participante se ha venido re inventando, con el fin de reforzar lo bueno y replantear estrategias, mientras dos empleados reportan que se ha trabajado para el cumplimiento de los objetivos en reforzar y desarrollar el tema de valores organizacionales, de igual manera dos personas manifiestan que se ha trabajado en el tema de contratación de personal, creando nuevos cargos y reforzando las diferentes unidades, lo que permite alivianar cargas, otras dos personas creen que desde gestión humana se ha venido trabajando en la implementación de evaluación de desempeño, lo que hace que se tengan los objetivos y métricas claras.

Se debe seguir trabajando en el compromiso para alcanzar los objetivos y realizar campañas de recordación de los mismos, reforzar en el endomarketing manifiesta una persona, mientras otro de los entrevistados manifiesta que se debe hacer refuerzo en el trabajo en equipo y confianza, en la comunicación asertiva, evitando el radio pasillo y se debe seguir con la milla extra.

Tres de los entrevistados citaron como valores el respeto y la honestidad, dos listaron la responsabilidad, el compromiso y la confianza. De forma individual se nombró la verdad y el trabajo en equipo.

Criterios de Éxito

Cuatro de los entrevistados plantean como situación problemática en la organización, el incumplimiento en la meta, ya que el manejo que se dio fue buscar responsables más no soluciones, a pesar de ello, se reconoce la confianza de la organización en los empleados como el valor presente para solucionar las situaciones, mientras dos de los participantes manifiestan hechos que refieren inconvenientes con ex trabajadores de la firma y que fueron solucionados a favor de la organización.

Uno de los entrevistados manifiesta la consolidación de la empresa como un factor de éxito organizacional, así mismo, otra persona orienta el éxito a la adaptación que se le facilitó durante su ingreso a esta empresa, mientras que un tercer entrevistado está ante la expectativa del lanzamiento de un nuevo producto en el cual ha trabajado arduamente en el desarrollo, éste a su vez se complementa con la opinión de otro entrevistado que trae a la memoria diferentes eventos en los cuales el éxito era memorable, como lo era nuevos clientes, la adquisición de las oficinas y se apoya con el crecimiento profesional, dado el ascenso al interior de la organización.

Dos de las personas entrevistadas orientan su ascenso laboral al interior de la empresa, como un hecho satisfactorio y de éxito durante su experiencia en esta organización.

Discusión

De acuerdo al análisis de los resultados tanto cuantitativos como cualitativos, se continúa con el comparativo respecto a la teoría previa del modelo de Cameron y Quinn.

Características Dominantes

De acuerdo al instrumento OCAI de Cameron y Quinn (1999) las características dominantes representan la organización en su conjunto. Como se evidencia en el instrumento aplicado, que arrojó para esta dimensión, que el tipo de cultura predominante es la cultura de mercado. En este caso las características dominantes de la organización están orientadas a la obtención de resultados, donde se promueve que los perfiles de sus miembros sean competitivos y enfocados al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En las entrevistas se evidencia que el personal tiene clara la misión de la organización: ser líderes en el análisis de datos a través de las diferentes herramientas tecnológicas, optimizando los recursos a disposición de diferentes empresas, para que estas, tomen las mejores decisiones analíticas, lo cual confirma que están enfocados en el cumplimiento de metas y resultados y a su vez concuerdan en que tienen clara la historia de su empresa, donde concluyen que la organización nació por la idea de tres amigos de la universidad, que decidieron emprender y crear la misma.

Al analizar los resultados obtenidos se evidencia que los valores compartidos entre los miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y el cumplimiento de objetivos en el mercado. Así pues, la competencia termina en convertirse en el “ser” o “no ser” de la organización. A su vez, el éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible. Lo cual hace referencia a los aportes teóricos de Luthans (2011), en donde indica que la cultura organizacional tiene seis características principales: Regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas y clima organizacional.

Liderazgo organizacional

En la organización se evidencia a través de los resultados tanto cuantitativos como cualitativos que la cultura predominante es la cultura jerarquizada, la cual tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario de esta última, busca la estabilidad y el control. Sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo. Esto se da en la medida que los empleados más antiguos ven a la compañía como una gran familia, mientras que los empleados que ingresaron hace pocos años tienen una visión estratégica del negocio, así mismo refieren que es de gran importancia los valores que promueve la organización y la influencia que la compañía ha tenido en el sector comparándola con organizaciones de alto nivel internacional, ya que sus líderes se proyectan de esta manera, dando prioridad al cumplimiento de los objetivos 2020.

A esto es importante señalar como lo manifiesta Castro, A. (2006) existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones, surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inmerso el líder. El líder es aceptado si coinciden con las teorías implícitas de los seguidores. Lo que indica que el éxito de una organización se da no solamente en las acciones o decisiones que puedan tomar dichos líderes, si no también, depende de objetivos individuales de cada uno de los miembros de la organización, ya que, existen varios líderes que incorporan diferentes estrategias con sus equipos para lograr un resultado en común.

Cohesión Organizacional

La cohesión es esencial para el desarrollo de un grupo, en los resultados cuantitativos se evidencia una predominancia en la cultura de mercado, esta cultura en el instrumento de Cameron y Quinn (1993), es un determinante para el logro de la competitividad y la innovación de las empresas, promoviendo el conocimiento y desarrollo, comprende características como valores y objetivos compartidos, cohesión, implicación de los empleados, compromiso, equipos de trabajo y consenso, en este sentido, las personas de la organización valoran aquellos eventos o reuniones en los que puede compartir y fraternizar con personas de diferente áreas, a su vez dan prioridad a los valores que promueve la compañía como el Respeto, Responsabilidad, Honestidad, Compromiso y Confianza, ya que estos respaldan los objetivos

estratégicos planteados para el 2020. Los miembros de la organización se caracterizan por tener muy claros los objetivos de la misma, lo que evidencia una fuerte cohesión, que implica un desarrollo a nivel grupal, permitiendo generar un vínculo entre cohesión y ejecución de la tarea, lo que genera valor para la empresa. Se dice que estos grupos cohesionados que generan además de un vínculo en común, tienden a ser más productivos y efectivos en la organización, tal como lo expresa Cequea, M; Nuñez, M; Rodriguez, C. (2011) “Está relacionado con la productividad de los grupos y equipos de trabajo. Además, es un vehículo excelente para el proceso de toma de decisiones.” En relación al objetivo estratégico de fortalecimiento institucional, se observó en el análisis cualitativo, que los empleados al orientarse al crecimiento organizacional, han participado activamente en el desarrollo de nuevas tendencias de productos, que faciliten el logro de los objetivos y la expansión comercial necesaria para alcanzar las metas.

Énfasis estratégico

En el énfasis estratégico, la organización obtiene una puntuación que le permite clasificar en la cultura de mercado, caracterizándose esta cultura por operar principalmente a través del mantenimiento de las transacciones con otros mercados, los llamados grupos de interés, para generar ventajas competitivas (Castrillón, 2014). Y es que, sin duda alguna, esta compañía por su misional debe generar aliados estratégicos, que permitan fortalecer sus productos, su marca, buscando siempre satisfacer las necesidades del cliente y por qué no, fidelizarlos. Si bien, esta firma de análisis predictivo cuenta con su propia línea de productos, en ocasiones y de acuerdo al negocio, tendrá que contar con alianzas que le permitan cumplir con su oferta de valor. A lo anterior, se suma que la organización, entre sus objetivos para el 2020, tiene estipulado mantener las condiciones con el aliado estratégico sobre productos de análisis predictivo, pues si bien, al propender por mantener el acuerdo con el aliado estratégico, la compañía seguirá contando con la exclusividad de venta de los productos analíticos en la región Andina, lo que, a su vez, le permite a esta compañía una muy buena posición en el mercado sobre productos de análisis de datos.

Al igual, deberá trabajar en el fortalecimiento de sus relaciones con proveedores, mayoristas y sus clientes (casos de éxito), ya que estos serán su mejor carta de

presentación en el mercado y en la apertura de nuevas oportunidades de negocio. Así mismo, es importante mencionar que para Barrett (2001), las alianzas estratégicas deben estar presentes en organizaciones visionarias, en donde las relaciones con sus grupos de interés, deben estar basadas en la confianza, que permita a la compañía anticipar tendencias, modernizar procesos y procedimientos. Cuando se invita a los clientes y proveedores a ser parte del equipo de diseño, la organización puede integrar los intereses del productor y el usuario final, que genera de esta manera lealtad, así mismo, proporciona mejor conocimiento de las necesidades del cliente, lo que permite tener una ventaja competitiva y mayor asertividad en el mercado.

De igual modo para (Castrillón, 2014), en este tipo de cultura, el éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible, o si se quiere, una posición de liderazgo hegemónica, que al igual que en el párrafo anterior, lo sustenta uno de los objetivos estratégicos, en este caso, el fortalecimiento comercial. Si bien la compañía está presente en diferentes sectores como lo son: Financiero, multiindustria, académico y gobierno, sectores que abarcan gran parte de la economía y en donde su posibilidad de llegar, atraer y capturar a más clientes dentro de estos sectores es inmensa, lo que se evidencia en las metas de cumplimiento que tiene a nivel interno cada comercial, y en donde el mensaje finalmente es llegar a monopolizar todas las instituciones, organizaciones y/o entidades en donde haya cabida para la analítica. Pero sin alejarse más allá de esta realidad, hay total congruencia con la visión que tiene estipulada esta organización, en el 2020 será reconocida por los agentes de decisión en Latinoamérica como el líder en la consultoría de análisis de datos, implementando las mejores soluciones informáticas.

Es por ello, que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos, las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos (Castrillón, 2014). Como lo sustenta las percepciones u opiniones de los trabajadores que participaron en la entrevista semiestructurada, quienes reportaron que en la compañía existe la evaluación de desempeño, lo que hace que se tenga claridad de los objetivos y retos que son ambiciosos y las correspondientes métricas de los mismos,

visualizándose como una oportunidad de gana - gana para todos los integrantes del equipo.

Ahora bien, en este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización, lo que hace que esta cultura este impulsada por valores positivos (Castrillón, 2014), y como lo argumentan las entrevistas, los empleados tiene una fuerte creencia hacia los objetivos estratégicos, que está enmarcada en la visualización de seguir trabajando por una imagen de organización proyectada y con estabilidad, que se propone y adapta a retos ambiciosos, reforzando y potencializando los valores organizacionales como principios de conducta.

Es así como en esta compañía, los trabajadores dan una fuerte influencia a los valores corporativos, ya que bajo el valor de respeto y honestidad funciona la organización o la mayoría de los quienes trabajan en esta, seguido del compromiso, confianza y la responsabilidad, como lo menciona Barrett (2001), la transformación organizacional comienza con la identificación y puesta en marcha de los valores, pues toda organización debe vivir de acuerdo a valores que estén enmarcado en el bien común, y estos deben ser extendidos y apropiados por todas las personas que conforman la organización y que a larga, apunta y alienta a contar con personal conectado con su máximo nivel de productividad y creatividad a través de su trabajo.

Gestión de Empleados

Del análisis cuantitativo referido a esta característica, se refiere como predominante la cultura clan, que, al contrastarse con las entrevistas realizadas, se observa la relevancia brindada a la flexibilidad y la orientación interna en cuanto al énfasis del reconocimiento a la gestión de cada empleado, así mismo se evidencia un ambiente de “familia” que se extraña por los empleados antiguos dado el crecimiento de la organización. Otro evento vinculado a esta cultura es la celebración de diferentes ocasiones, que son importantes para la organización y para los empleados de la misma. En contraste con los objetivos estratégicos, referida a la expansión internacional, la visión de “familia” se ve alterada dado el crecimiento de los equipos de trabajo, y las exigencias de una comunicación interna que facilite las relaciones y la retroalimentación entre áreas.

. Teniendo en cuenta que Castro, A. (2006), refiere el reconocimiento de diferentes líderes y el modelamiento frente a sus equipos de trabajo y que en el análisis cuantitativo se evidenció la cultura de mercado en segundo lugar de relevancia, se observa la discrepancia entre la percepción personal y la orientación al resultado. La dinámica entre la cultura clan de sentir la organización como una familia y su contraste con el incumplimiento de indicadores, ante la socialización de resultados que no satisfacen las expectativas estratégicas, genera diferencias respecto a la posición personal de cada empleado y el nivel de responsabilidad asumida como parte de un equipo de trabajo. Estas diferencias resaltan cuando cada trabajador busca responsables, dejando de lado la oportunidad de establecer propuestas de mejora. Los empleados hablan de reconocimiento, pero no de la relación directa con los resultados, así como se habla positivamente de la oportunidad de crecimiento al interior de la organización y no se estima como reconocimiento, ni se relaciona con los objetivos organizacionales y su cumplimiento.

Criterios de éxito

El éxito se refiere a la forma en que se define el triunfo de la organización, la manera en que se recompensa y elogia según Cameron y Quinn (1999) citado en López & Bermejo (2014). En la dimensión de criterios de éxito al igual que la categoría de características dominantes, el tipo de cultura predominante en la organización, es la cultura de mercado.

Cameron & Quinn (2006), señalan que el sostenimiento de la organización está en el énfasis de ganar, siendo la reputación y el éxito de la organización, preocupaciones cotidianas. En relación a este aporte, uno de los participantes manifestó la consolidación de la empresa como un factor de éxito organizacional, en consenso con otro participante que menciono la apertura a nuevos mercados y la adquisición de las oficinas como evidencia del crecimiento organizacional. Se observa que la organización ha tenido un crecimiento sostenido; que se refleja directamente a sus trabajadores, que en este caso relacionan su ascenso laboral al interior de la empresa, como un hecho satisfactorio y de éxito.

Lo anterior pone en evidencia o sustenta que en la firma de análisis predictivo la cultura predominante es la cultura de mercado y bajo la cual se deberán crear acciones de mantenimiento y refuerzo de conductas que permitan alcanzar los objetivos 2020.

Conclusiones

A continuación, se relacionan los aspectos fundamentales que se aportan del trabajo investigativo a la empresa, respecto a las categorías de cultura organizacional establecidas en el instrumento de Cameron y Quinn.

- La cultura es un conjunto de valores, creencias, símbolos, maneras de comportarse de un grupo de personas. Cada organización tiene una identidad y unos factores que la caracterizan y la diferencian de otras organizaciones, esta identidad la conocemos como cultura organizacional.
- La cultura en la organización de análisis predictivo es la de mercado, la cual se encuentra orientada hacia lo externo preocupándose por sus clientes en el momento de brindar soluciones oportunas y eficaces para el manejo y análisis de la información. Así mismo refleja una compañía encaminada a la productividad de todos sus miembros, con el único fin de ser fuerte en lo que se hace y poder llegar a ser competitivos en el mercado de la analítica.
- Al caracterizarse la cultura de mercado se evidencia la orientación hacia los objetivos estratégicos de la firma, respecto a la diversificación del portafolio, el mantenimiento de las condiciones con el aliado estratégico sobre productos de análisis predictivo, lo cual direcciona a la organización al fortalecimiento comercial e institucional.
- Para la característica de gestión de empleados, se identifica una cultura de clan que facilita la apropiación de los valores y la innovación, acompañada del sentimiento de

familia que en los casos de recompensa puede impactar la percepción de satisfacción.

- Esta cultura de clan, puede manifestar equipos comprometidos con su meta individual que no se proyectan como un sistema holístico, sino que esperan que cada área por separado logre las metas de la organización.
- La característica de liderazgo organizacional observado como una cultura jerarquizada, enfatiza la estabilidad y control interno que puede afectar el desarrollo de procesos innovadores y la relación entre áreas que se orienten al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Por el tipo de la organización es conveniente que, por medio de la propuesta de intervención, se pueda trabajar o fortalecer el tipo de cultura clan en la categoría de gestión de empleados, permitiendo alinear a todos los empleados bajo el concepto de orientación y consecución de resultados y, por ende, cumplir con los objetivos estratégicos 2020.
- Las características dominantes de la organización están orientadas a la obtención de resultados promoviendo que los perfiles de sus miembros sean competitivos y enfocados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- La consolidación de la empresa como un factor de éxito organizacional está fundamentada en el crecimiento sostenido de la organización y la apertura a nuevos mercados.
- El liderazgo en la organización está orientado a patrones o lineamientos que se orientan hacia el cumplimiento de los objetivos 2020.
- La cohesión organizacional implica un desarrollo a nivel grupal y es generadora de valor para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

Recomendaciones

- Se hace necesario que para próximos estudios se cuente con la participación total de los miembros de la organización, esto sustentado en la poca participación que se obtuvo por parte del nivel directivo o estratégico.

- De igual manera se recomienda estudiar e implementar aspectos relacionados al salario emocional en la organización, que fortalezcan la identidad corporativa
- Se recomienda desde gestión humana, mercadeo y gerencia general trabajar e implementar campañas de endomarketing, como una estrategia de venta interna de la empresa hacia sus empleados y profesionales.
- Crear un decálogo de conductas al interior de la organización que se encuentren alineadas con el uso de los valores, principios y objetivos estratégicos
- A los líderes de esta organización se les recomienda identificar y fortalecer los aspectos de la cultura de mercado en cada uno de sus equipos, trabajando de esta manera en el uno a uno que permita acoplar e interiorizar los retos organizacionales y como cada individuo aporta al cumplimiento de los mismos, estas acciones deberán estar acompañadas por la unidad de gestión humana.
- Trabajar en el fortalecimiento de los aspectos positivos de la cultura agresiva y competitiva, como aspecto clave para el éxito sostenible de la organización.
- Se recomienda que la gerencia general y presidencia fortalezcan los canales de comunicación, que permitan generar confianza en los diálogos abiertos y francos sobre aspectos claves de la organización, para crear una visión compartida más que una acción impuesta.
- Se recomienda implementar la propuesta de intervención.

Referencias

- Abbasi, M y Hollman, K. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8 (2). Recuperado de http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/19826/14964_
- Abela, A. (2001). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. Recuperado de: <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Acosta, M, Ramos, L, Río, F y Molina, V. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5 (1), 33-51.
Administrative Science Quarterly, 28(3), pp. 468-481. doi: 10.2307/2392253
- Arias, M. (1999). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Revista de Investigación y Educación en Enfermería*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1052/105218294001.pdf>
- Aristizábal, L (2012). El porqué de la ética en la investigación científica. *Revista científica scielo14* (24), 369-371.
- Arnoletto, Jorge. (2009) *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*. Folletos Gerenciales, 13(1): 70-86. Recuperado de https://www.academia.edu/1308542/cultura_clima_organizacional_y_comportamiento_humano_en_las_organizaciones.

- Barret, R. (2001). Liberando el alma de las empresas: cómo crear organizaciones visionarias impulsadas por valores. Madrid – España: editorial transform / action
- Cameron & Quinn (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey Bass A Wiley Imprint.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. Anales de Psicología, junio, año/vol. 22. Nº 001, Universidad de Murcia, España, pp. 89-97.
- Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. España: Anales de Psicología, Vol 23, Nº 2. pp. 216-225.
- Cequea, M; Nuñez, M; Rodriguez, C. (2011). Factores grupales que inciden en la productividad. Universidad, Ciencia y Tecnología, 15(61), 223-231.
- Charles, J. (2005). Administración estratégica: un enfoque integrado. México: McGraw Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Falcones, G. (2014). Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los empleados de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador. Trabajo de grado, Psicología Industrial, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Franklin E. & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Galvez, E y García (2011). Cultura y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali – Colombia. Revista Javeriana-Cuadernos Admon, 24 (42), 125 – 145.
- Gómez, M. (2008). Cultura organización e identidad productiva. Propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas. Umbral científico, 1, 56 – 64.
- Hernández, L. (2011). *La cultura organizacional como factor de éxito en las empresas*. Tesis para optar al título de Licenciada en Gestión y Dirección de Negocios, Universidad Veracruzana, Veracruz, México.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista P., (2003). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw-Hill / interamericana editores, s.a. de C.V.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles. *Harvard Deusto Business Review*. Recuperado de: <http://bsc->

rse.org/claroline/courses/INDBSC/document/5_Material_de_Lectura/3-medir-intangible-robert-kaplan.pdf

Levin, R. & Rubin, D. (2004). Estadística para Administración y Economía. México: Editorial Pearson Educación.

López, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas. *Universidad de Murcia Departamento de sociología y política social*. Recuperado de: <https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/30644/7/tesis.pdf>

Lopez, M.J. & Bermejo, J.M. (2014). La innovación continua en el éxito empresarial. Edición digital de marzo 2014. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid. Recuperado de www.uned.es/publicaciones.

Luthans, F. (2011). Organizational Behavior. Cornell University: McGraw-Hill

Maestre, A. (2011). Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de Envigado, Antioquía. Investigación para optar a título de maestría en administración del desarrollo humano y organizacional. Universidad tecnológica de Pereira.

Mirada desde la difusión en revistas científicas. Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología, 8 (2), 285-307, recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>.

Montoya, A y Torres, G. (2015). Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero. (Tesis de grado). Universidad del Rosario. Bogotá

Montoya, A. (2014). La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral optimo frente a los cambios del entorno. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co:8080/bitstream/10654/>

Morales, S (2010). Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas (trabajo de grado). Universidad del Rosario. Bogotá

Nelson, D. & Quick, J. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V

- Olivares R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8, (3), 72-91.
- Parra, M, Y Briceño, I. (2013). Aspectos éticos en la investigación cualitativa, 12 (3). Recuperado de <http://new.medigraphic.com/cgi-bin/publicaciones.cgi?IDREVISTA=221>.
- Parra, S. (2014). *Características predominantes de la Cultura Organizacional de la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. en el municipio de Manizales*. Trabajo de grado, Especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizalez, Manizales, Colombia.
- Parra, S. (2014). *Características predominantes de la Cultura Organizacional de la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. en el municipio de Manizales*. Trabajo de grado, Especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad de Manizalez, Manizales, Colombia.
- Piergiorgio, C. (2010). Metodología y técnicas de la investigación social. Madrid: McGrawHill / interamericana de España, S.A.U.
- Rivas, M. & Samra A. (2006). *La Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.* Trabajo de grado, Administración Industrial, Universidad de Oriente, Maturin, Venezuela.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*, Editorial Pearson Educación, México.
- Rodríguez, R; Paredes, A. (2005). Cultura de la innovación y de la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Convenio Andrés Bello. Bogotá
- Ruíz, B y Naranjo, J. (2012). *La investigación sobre Cultura Organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*. Diversitas [en línea], Volumen 8, N° 2. Recuperado de <http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/diversitas/article/view/123/170>

- Ruiz, M., Borboa, M., Rodriguez J., (2013, agosto). *El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales*. Revista Académica de Investigación. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>
- Sánchez, Vázquez, J.F. (2010) "Liderazgo: Teorías y aplicaciones". Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Plaza & Janes Editores S.A.
- Sierra, J. H. (2009). Assessing exporting culture in Colombian SMEs: a look at the Export Promotion Program (EPP). Cuadernos de Administración, 22(39), 99-134. Javeriana.
- Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.: Una estratégica para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. Tesis para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, Universidad Catolica Andres Bello, Caracas, Venezuela.
- Velasco R. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance.

Apéndice A. Modelo de Cameron y Quinn

Conteste las siguientes 6 preguntas acerca de la Cultura Organizacional de su organización. Cada uno de estos items contiene 4 descripciones de Organizaciones. Distribuya 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas.

Cada ítem debe totalizar los 100 puntos.

En la pregunta 1, por ejemplo, si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.

1.	CARACTERISTICAS DOMINANTES	Puntaje
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia las personas parecen compartir mucho entre ellos.	
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor la gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.	
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.	
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los Procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.	
	TOTAL	100

2.	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	Puntaje
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.	
B	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.	
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.	
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización, eficiencia. Caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.	
	TOTAL	100

3.	GESTIÓN DE EMPLEADOS	Puntaje
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.	
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.	
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	
	TOTAL	100

4.	COHESIÓN ORGANIZACIONAL	Puntaje
A	La cohesión que mantiene unida la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	
B	La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas	
D	La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.	
	TOTAL	100

5.	ENFASIS ESTRATÉGICOS	Puntaje
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.	
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.	
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.	
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.	
	TOTAL	100

6.	CRITERIOS DE ÉXITO	Puntaje
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.	
	TOTAL	100

Apéndice B. Formato entrevista semiestructurada

Objetivo

Identificar el tipo de cultura organizacional predominante en una firma de análisis predictivo

Intención:

Lograr una información adicional de la cultura organizacional que permita encontrar fortalezas y debilidades que tiene la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a 2020.

➤ Características dominantes

1. En relación con la historia de su empresa, ¿Cómo comenzó?
2. ¿En su opinión cuál es la razón de ser de la empresa, su misión fundamental?
3. ¿Qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban en el momento de su ingreso a la compañía?

Categoría

➤ Liderazgo organizacional

4. ¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros?
5. ¿Qué cree que es importante hacer o que cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?
6. En su opinión ¿Con qué empresas podríamos comparar su organización y con cuáles no?

Categoría

➤ Gestión de empleados

7. Podría describirme ¿Cómo entró a la empresa?
8. ¿Cómo lo acogieron y recibieron sus superiores y compañeros?
9. ¿Cuáles piensa que son las creencias que los empleados tienen sobre la forma en que la organización responde a sus esfuerzos?
10. ¿Recuerda alguna persona en especial con la que tuvo contacto inicialmente al llegar a la empresa, que le puso al corriente de todo, incluso de las historias que circulaban en la misma?

Categoría

➤ Cohesión empresarial

11. ¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?
12. Suele la empresa organizar algún tipo de fiestas o celebraciones común para todos los miembros de la misma.

Categoría

☐ ***Énfasis estratégico***

13. ¿Le parece que la empresa está orientada a mirar hacia el pasado, el presente o hacia el futuro?
14. En su opinión ¿Bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?
15. ¿Qué aspectos han de seguir mejorando en la empresa de cara a los objetivos estratégicos a 2020?

Categoría

☐ ***Criterios de éxito***

16. ¿Recuerda situaciones ambiguas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?
17. ¿Puede contarme alguna anécdota de éxito personal o de la organización?
18. ¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?

Apéndice C. Matriz de Análisis Cualitativo de las Entrevistas

Objetivo: “Identificar el tipo de cultura organizacional predominante en una firma de análisis predictivo”

Intención: Lograr una información adicional de la cultura organizacional que permita encontrar fortalezas y debilidades que tiene la empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a 2020

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	En relación con la historia de su empresa, ¿Cómo comenzó?	pues la idea fue de tres compañeros amigos de la universidad, especialmente don Y tuvo en la mente sacar adelante su negocio y lo apoyaron sus otros dos amigos	pues amigos que se crean en un proyecto en emprender y generar empresa, que obtiene la representación exclusiva en ese momento clemean tain como producto bajo la empresa y comenzó en la casa (jajaja) y ha crecido, mi percepción, es una percepción de verraquera de empuje	de hecho, nos lo reitera mucho, el presidente de la compañía y el pues uno de los propietarios el Señor SG, él era un alumno universitario, y el cuándo tuvo interacción con el software de análisis de datos en su ejercicio académico, y cuando salió tuvo la idea de emprender con 2 o 3 amigos un negocio en tecnología, primero iniciaron vendiendo computadores y después se dieron cuenta que ese no era el negocio
	¿En su opinión cuál es la razón de ser de la empresa, su misión fundamental?	ser líderes, en donde se trabaje con análisis de datos, optimizar los recursos que tiene la empresa para sacar sus estadísticas, generar reportes y el software que se ofrece pues hace posible eso	el objetivo misional de esta empresa, es ayudar a otras empresas a tomar decisiones importantes, entonces a responder las problemáticas de negocio de las otras organizaciones, es decir, ayudar al otro a ser mejor las cosas	es algo raro de entender, pero creo que al final de lo que se ocupa la organización es que las empresas tomen decisiones informadas, y que al tener esa información puedan moldearla de tal forma o verla bajo varios filtros de tal manera que con esa información puedan tomar buenas decisiones,
	¿Qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban en ese entonces en la compañía?	ha manejado un ambiente muy familiar, entonces la calidad humana de las personas que conforman como tal la empresa, siempre ha prevalecido	digamos que hubo un choque por decirlo así, porque yo venía de otra cultura organizacional... mucha rivalidad entre las áreas entre las personas ... en este momento creo que ha disminuido y hemos mejorado... se quitó esa permisividad que había... Faltas de respeto entre los colaboradores y que eran justificados,	ehh... las creencias en general de la gente digamos que acá hay un poco de..., digamos que se ha tratado de subsanar eso, pero es como, el cómo lo hago yo, entonces es como yo lo hago así y de esa manera se tiene que hacer y en general funciona así mucho

CATEGORIA	PREGUNTAS PROPUESTAS	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	En relación con la historia de su empresa, ¿Cómo comenzó?	La compañía surge por la idea de SG y unos compañeros y unos amigos y surgió de una manera interesante porque entiendo que SG era el que estaba trabajando en el laboratorio de la universidad, si es que creo entender la historia, entonces en medio de los laboratorios tenía que hablar con gente del paquete de análisis de datos por el tema del software, hay vio la oportunidad del estadístico que tenía la universidad	...empezaron como estudiantes eran EG, VH y él. Ellos empezaron a formar la empresa, nos contaba don SG, que las oficinas y todo lo hacían desde la casa de don SG, creo que en la habitación de él se reunían y ese cuento. Si así empezó la compañía, siempre se ha caracterizado por ser como una empresa de familia, somos muy unidos, muy solidarios, pues a partir de que ahorita somos muy grandes como que ya no podemos estar como antes porque éramos muy pequeñitos se han perdido muchas cosas, pero a pesar de eso siempre estamos enfocados a que esa familia no se pierda como todo eso que hemos creado acá. Esos lazos familiares.	esta compañía comenzó con la idea que surgió de tres estudiantes y quien estaba al frente era el dueño de más del 50 % de las acciones ... se hizo la negociación con el aliado estratégico del software de análisis, en Estado Unidos y ya se vio la necesidad de que S se dedicará por completo a la empresa, por lo cual es se retiró y arranco, se contrató a una persona después otra y así fue creciendo
	¿En su opinión cuál es la razón de ser de la empresa, su misión fundamental?	Apoyar a los clientes a que estén bien informados.	...la misión fundamental, bueno en la parte laboral, en la parte laboral es siempre estar del lado del cliente, acompañarlo en los procesos de toma de decisiones, que nosotros seamos como ese canal, ese aliado con los clientes para que ellos tomen una mejor decisión, acompañándolos con nuestras soluciones de que, de consultoría, y apalancándonos con diferentes tipos de herramientas tecnológicas que tenemos...	yo pienso que es el enfoque de ayudarle al cliente, para resolver con las herramientas, como como hacer un análisis más profundo de sus clientes, de su mercado para llegar al objetivo que cada cliente desea ...
	¿Qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban en ese entonces en la compañía?	No. De pronto hay un enfoque mucho más dirigido a la venta de software como tal, y no estaba tan desarrollado el tema de los servicios,	... siempre se ha caracterizado por ser como muy respetuosos y no meterse en creencias, no yo creencias no, lo único que don SG, él nunca molesta, don SG cuando yo entré, él nunca molestaba ni por si uno llegaba temprano o si llegaba tarde. ...en el tiempo que estuvimos que había paro, el sí uno tenía que llegar a la hora que fuera, pero uno tenía que llegar, que me acuerde yo de eso, porque él nunca molesta por eso, pero cuando así había paro o algo, no sé si era porque éramos muy pequeños o de pronto por estar pendiente...	a empresa era muy chiquis, era una empresa en la cual yo podía manejar la contabilidad, podía ser asistente, podía hacer pedidos, o sea, tenía muchos roles, por los que hoy en día se muchas cosas de la empresa ... han pasado personas que han ayudado mucho a que la empresa se posicionará en el mercado, como también ellos con el conocimiento que tuvieron durante el tiempo que estuvieron en la empresa lograron escalar

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros?	yo pienso que eso de ser líderes, siempre nos ha llevado a un nivel muy alto, entonces en todo tipo de actividades sea la función que uno desempeñe trata de dejar muy bien la empresa	el slogan de la compañía es gestión inteligente con analítica... hacia los colaboradores creo que hemos comenzado a trabajar un tema de endomarketing... que somos una familia	pero no hay como un no sé cómo un mantra o algo así que podamos llamar como la.... Como esto es lo que somos, pero en general creo que hay valores
	¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?	lo más importante es cumplir a cabalidad con sus funciones y hacer más allá ... siempre mantener bien las cosas	dos pilares bases en toda relación para mí, en la vida laboral y es el respeto y la confianza... Pero también pienso que es hacer las cosas posibles, es decir, dar esa milla extra en las cosas, tener ese sentido de pertenencia	Yo creo que, para ascender en esta empresa, eh... bueno se necesita un poco descifrar la mentalidad de nuestro presidente, y me refiero descifrar no como algo negativo, si no..., él es una persona muy visionaria y obviamente al ser un pionero de este movimiento analítico, de minería de datos, de todo el tema de análisis de datos y toma de decisiones en Colombia,
	En su opinión ¿con qué empresas podríamos comparar su organización y con cuáles no?	con empresas solidas... sc, en otras empresas en las que ha estado uno se limitan a lo que hacen y si otra empresa hace entonces yo no hago nada más	es una empresa de puertas abiertas...	Eh... bueno yo hablaría del mercado que conozco, yo creo la podríamos comparar con Heison por ejemplo, Heison es una empresa muy parecida, aunque es mas de desarrollo, con también proyectos muy grandes, eh... no conozco por dentro a Heison al detalle pero más o menos tengo amigos que trabajan halla, me comentan que el ambiente es parecido, los retos son parecidos, y bueno yo creo que somos un hijito chiquito de IBM,

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros?	En el mercado no, internamente podríamos manejar un tema asociado a... una frase que apunta a que seremos los consultores de mayor importancia o mayor peso para apoyar aquellas personas que toman decisión para hacer análisis de información, lo que está súper bien colocado en el mercado, es algo de la empresa, no, no creo.	los valores de la compañía, que seamos responsables, que seamos honestos, si, que seamos transparentes con las cosas que hacemos, todos esos valores si los inculcan a diario para que uno pues también los ponga a práctica ...somos los mejores	más que al dueño, yo al dueño lo defino como un ser humano en todos sus aspectos, es esa persona que siempre se fija cada uno de los empleados porque situación está pasando, le saca el tiempo como a mirar a la persona antes que cualquiera otra cosa, entonces esa parte humana, esa parte de querer que su gente progrese, que su gente escale y que si ya aquí en la organización no tiene a donde escalar, que lo pueda hacer en otras organizaciones
	¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?	Los valores, primero que todo tendría que ser lo valores, tiene que tener el tema de compromiso, confianza, respeto, responsabilidad, honestidad y adicional... hay que ser como propositivo y estudiar	primero que a uno le gusta y que tiene ganas, de verdad trabajar y ponerse la camiseta, que uno quiera su empresa y que uno quiera salir adelante, por su familia La empresa le da las oportunidades a las personas, importante es que las personas si las sepan aprovechar, lo importante es tener ganas, trabajar, ser honesto con su trabajo, hacer las cosas bien.	arrancar con los valores como el respeto, el compromiso yo creo que tener la camiseta puesta en el día a día en lo que uno hace, querer lo que uno hace, es la responsabilidad, el cumplir con cada uno de los compromisos que uno se proponga, la confianza ...
	En su opinión ¿con qué empresas podríamos comparar su organización y con cuáles no?	Con que empresas podríamos comparar a la empresa, con aquellas que ofrezcan software o servicios de analítica y cuáles no con empresas que ofrezcan soluciones para bases de datos o solo cajas.	en otras empresas tienen que estar ahí porque si no están ahí, tienen que marcar tarjeta aquí lo importante es responder uno con lo que uno tiene, si, con su trabajo, entonces yo la verdad no podría decir yo comparo eso porque yo solo he trabajado en la empresa.	creo que en otras empresas son mucho mas no son tan flexibles como acá ... pero como tal no la compararía con una empresa grande porque no estamos en ese rango, por ejemplo, con un banco que puede llevarse a la persona con un súper salario y aquí no estamos como en esos rangos para decir los vamos a retener porque aquí les vamos a pagar o vamos a tener un ascenso, porque por más que la empresa quisiera seguir subiendo a la gente ya no hay como

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
GESTIÓN DE EMPLEADOS	¿Podría describirme cómo entró a la empresa?	yo inicie en contabilidad inicialmente y ya y me presente, me hicieron las pruebas, ya había trabajado con mi jefe inmediato que siempre ha sido la señora R, entonces ya sabía cómo marchaba la empresa ... empecé en contabilidad ... pase a cartera a recepción ... y me cambie a cartera	escuché de la oferta envié la hoja de vida, hice todo el proceso de selección las pruebas etc., y tuve la entrevista con A y fui la persona seleccionada ...	Yo...., bueno yo estaba trabajando con una empresa de consultoría, yo era consultor de mercadeo, trabajaba con un proyecto de la alcaldía, daba capacitaciones con cámara de comercio y con neuroventas, temas de vitrinismo, conocimiento del cliente , bueno varias cosas hay, y obviamente como el proyecto no, el proyecto se pagaba por horas, la última parte del proyecto no me estaba siendo muy rentable, entonces busque pues de pronto que me iba a poner hacer después de que se acabara el proyecto y en ese momento salió una oferta de coordinador de mercadeo para una empresa de tecnología, la busque por computrabajo y pues bueno surti todo el proceso y así fue que empecé.
	¿Cómo lo acogieron y recibieron sus superiores y compañeros?	éramos más chiquitos entonces se presta más como para que uno se sienta en familia,	Entonces, yo llegue a coordinar un equipo no, siempre cuando llegas ellos tienen expectativas y ya tienen sus relaciones y el jefe siempre siempre va a tener sus grandes defectos ... digamos que mi equipo me acogió muy bien ... ero creo que siempre tuve una buena acogida... aunque entre muy bien con ellos a mí la cultura me costó aceptarla	La adaptación mi fue dura, porque sentí, como estábamos hablando ahorita, es un tema de que la gente..., ósea acá una división, una línea muy delgada de las relaciones personales y laborales, entonces hay posiblemente compinchería, hay compinchería para lo bueno y compinchería para lo malo, pero creo que eso no es un modelo adecuado
	¿Cuáles piensa que son las creencias que los colaboradores tienen sobre la forma en que la organización responde a sus esfuerzos?	En el momento les han dado un incentivo económico	creo que actualmente es el tema de las bonificaciones diría yo ... pero pienso que aquí en la empresa falta la palmadita en la espalda de lo estás haciendo bien, más que el tema económico pues todos siempre vamos a querer más	Yo creo que la gente piensa que acá se les estimula eh... de pronto y digamos que la gente sabe que los estimulan, pero no están tan consiente de que tanto los estimulan. Porque de pronto no se han dado cuenta que la empresa es muy generosa en eso, eh... se espera mucho lapalmadita en la espalda y eso es bueno, entonces digamos que si no es un líder que le dice: oye lo hiciste bien, pero mira, esto lo puedes hacer mejor, confió en ti, vamos hacerlo mejor la próxima chévere, pero también si es mucho como del estilo oye lo hiciste mal, que pena tienes que hacerlo mejor, tienes que corregirlo, la gente de pronto se bloquea y ahí comienza como a una actitud contraria a los objetivos
	¿Al ingresar a la organización, con quién o quiénes tuvo más empatía y qué le contaron sobre la organización?	ella es de comercial...cartera, siempre me decía ten paciencia, pregunta con paciencia si no hagámoslo por este lado, mira que yo lo he hecho así	cuando yo llegue muchas personas y cada uno cuenta la versión de su historia, cada uno tiene percepciones ... siempre recibí información, pero digamos que mientras a mí no me conste no puedo juzgar	CB en su momento era coordinadora de Mercadeo Estratégico, hacia la labor que ahora hago yo, pero ahora es la jefa de mercadeo,

CATEGORIA	PREGUNTA	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
GESTIÓN DE EMPLEADOS	¿Podría describirme cómo entró a la empresa?	Sí, yo estaba trabajando en una consultora, y en la consultora que yo estaba trabajando, yo trabajaba un proceso consultivo menos la elaboración de los modelos estadísticos y yo quería hacer eso, entonces empecé a buscar una empresa donde tuviera la oportunidad de hacer eso, y no sabía que iba a encontrar, pero me llamo mucho la atención que una de las empresas fuera una de las representantes de soluciones y estadística y me llamo la atención irme por ese lado, entonces aplique.	yo nunca había trabajado ni nada, yo siempre había sido ama de casa... trabajaba medio tiempo por la mañana en hacer mis labores de cafetería de aseo general, y a las 12, 1 de la tarde ya me sentaba a trabajar en mercadeo, entonces cuando se acababa mercadeo entonces también salía el mensajero a vacaciones, me decían R. quiere trabajar en mensajero...	pues como le digo yo lo hice porque trabajaba con uno de los socios, era la secretaria de uno de los socios y el socio era amigo de don S. entonces en su momento él me dijo, usted puede seguir trabajando conmigo, pero yo no le puedo ofrecer lo que le ofrece la empresa, entonces la voy a pasar a la empresa, yo no tuve entrevistas, nada de ese proceso, cedieron un contrato y pasé a la empresa
	¿Cómo lo acogieron y recibieron sus superiores y compañeros?	Súper bien, los superiores con mucha expectativa, me contaban de todo potencial que teníamos, cuál era la estrategia que querían elaborar, porque estaban contratando gente como yo y hacia donde querían apuntar y... pues de los compañeros si sentí un poco de temor porque sentí que estaba como habiendo un cambio de cultura, donde éramos supremamente chiquitos y la idea es que empezáramos a crecer, entonces como mucho temor y expectativa para ver cómo se iba a presentar eso.	espectacular, aunque yo te digo, mi jefe, cuando mi jefe me llamó estaba R y mi jefe, R ha sido como un ángel también para mí	yo fui la que empecé, entonces no fue muy grande el cambio, yo compartía con don S en una oficina muy grande en donde iba llegando la gente que ingresaba a la organización
	¿Cuáles piensa que son las creencias que los colaboradores tienen sobre la forma en que la organización responde a sus esfuerzos?	Positiva, pues... uno no puede mantener contento a todo el mundo, siempre van a ver situaciones, pero yo creería que en general...la gente percibiría, que si es positiva y que la empresa si es receptiva a los esfuerzos que haga. De hecho, me parece que es al contrario, creo que a veces a la gente le falta mucho más esfuerzo y no rescata todo lo que la empresa se esfuerza para retribuirlo.	hay gente que de pronto es muy agradecida como hay gente que no, de pronto yo pienso que habrá gente que es muy agradecida cuando uno ha visto que uno ha crecido y que lo ha ayudado la compañía, y de pronto habrá gente que no ve nada importante en lo que la compañía hace porque de pronto ellos en verdad no les ha dado más o en sus perfiles o piensan que lo que la compañía te está dando es muy poquito, me imagino yo entonces de pronto puede ser eso.	pues que a veces que no se paga lo justo, porque se mira únicamente la parte monetaria y no los beneficios que uno tiene en la empresa ... entonces chocan un poquito porque dicen, yo vengo de una empresa en donde el sueldo esta sobre x o y o nuestros beneficios eran así o asa, entonces eso choca un poquito por la cultura... Esta cultura ha sido más de familia, más de como comparte o veníamos compartiendo mucho en familia hoy en día ha entrado mucha gente, ya no yo siento que ya no es el de tengo la camiseta puesta, si no que vengo me quedo un año y salgo rápido, eso ha cambiado total ... se ha perdido el compromiso ... entonces hay un sentimiento más que de empleada es un sentimiento de alegría de ver cómo ha crecido la empresa
	¿Al ingresar a la organización, con quién o quiénes tuvo más empatía y qué le contaron sobre la organización?	No. Normalito, y fue más porque yo llegue con otra persona, una compañera y pues nos hicimos muy buenos amigos y nos la pasábamos los dos hay mientras se iban dando las cosas.	(e) sería R, la jefa de admón., (a) y qué te comentaba (e) no ella, eee, pues también con ella ehh pues eee tuvimos hemos tenido muy buena comunicación, como que llegamos y todo fluyo con ella, y no, me comentaba como había crecido, como pues también ella llevaba años con ellos, que también antes trabajaban en otro edificio, que antes don E, pues, estaba más allá encima trabajando con ellos, que eran más poquitos, si, fue ella, la que me contó fue ella.	yo compartía mucho con una vendedora que fue primera contratación ... entonces era eso e iba llegando gente, fue creciendo y ya éramos 30 que íbamos a almorzar, a celebrar los cumpleaños, celebrábamos de pronto en la oficina o salíamos, entonces era algo muy familiar porque éramos muy poquitos, no peleábamos entre nosotros, no había ninguna rivalidad si no era más como el apoyo y si la una no sabía algo la otra le ayudaba y así fuimos creciendo; lo que pasa es que el cambio es cuando de verdad la empresa crece ... uno porque estamos en un cambio, y es difícil uno adaptarse a los cambios, hablo de cambios de gerencia, entonces uno viene acostumbrado de un tipo de gerencia como más familiar

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
COHESIÓN ORGANIZACIONAL	¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?	cuando una de las personas que trabajaba aquí don A tomo la gerencia ... es una persona muy enfocada, muy proyectada, entonces se vio totalmente el cambio, se vio un impulsa muy grande para la empresa, veníamos bien, éramos una empresa que se había establecido y siempre se ha conservado si	En la labor diaria hemos hecho grandes ventas, pero digamos que también adquirimos oficinas ... compramos oficinas en México ... son hitos importantes para la organización porque eso demuestra que estamos haciendo las cosas bien, eso es como lo más significativo	Yo creo que la expansión a países es algo que podemos marcar como un hito dentro de la empresa, eh... eso le ha dado obviamente otra visión, otras posibilidades a la empresa del tener un escenario de acción y no es el colombiano, y especialmente la apertura a México creo que ha sido algo que ha acelerado totalmente muchas cosas, ósea de necesidades de procesos, expectativas de estándares, eso ha sido muy importante
	Suele la empresa organizar algún tipo de fiestas o celebraciones común para todos los miembros de la misma.	a final de año, solamente a fin de año y en el aniversario, cuando está de aniversario la empresa se trata de hacer algo, tal vez algo no muy grande, pero si es significativo	creo que en la única en que estamos siempre casi todos es en la fiesta de fin de año y el kick off ... La del kick off, es muy laboral, pero tenemos la opción, tenemos la oportunidad de estar todos y pues la fiesta de fin de año que ya es una actividad extra laboral ...	De hecho, hay bastantes, hay festivales deportivos, hay cumpleaños hay campañas de comunicación interna, hay grupos de deporte, hay actividades que de pronto se coordinan grupos acá como zumba, para una clase los bienes para las chicas, eh... si hay bastantes cosas de ese estilo, creo que muchas para mi gusto.

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
COHESIÓN ORGANIZACIONAL	¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?	Supongo que la adquisición de uno colateral fue la adquisición de spss por parte de IBM, entonces cambio todo, se cambió la relación, cambiaron las condiciones, y pues eso fue un gran reto y aquí internamente la manera pues constantemente la manera como hemos venido creciendo. Supongo que eso es lo principal.	De pronto, más significativo, yo diría que cuando XXX nos adquirió a nosotros porque antes SSSS era independiente, pues ya después XXX nos compró a nosotros, de pronto puede ser eso, y algo significativo que SSSS era pequeñito y ahora mire semejante algo muy duro que nos ha dado ee la enfermedad de AG que es el jefe que tenemos, que queremos mucho, el gerente tiene una enfermedad, entonces como que nos ha dado, mejor dicho, a todos, nos ha dado muy duro, pues porque nosotros veíamos con él, y ahora pues está enfermo y pues uno como dice, don SG, pero pasa muy ocupado porque él tiene infinidades de cosas, entonces a veces como que uno se siente solo	cuando XXX compro la empresa, entonces ahí hubo un cambio y como esa preocupación de que va a pasar con la empresa, se van a seguir respetando condiciones, se convirtió en una incertidumbre, el otro cambio es el que estamos sufriendo desde el año pasado, que es el cambio de la nueva gerencia, entonces creo que eso ha tenido su impacto.
	Suele la empresa organizar algún tipo de fiestas o celebraciones común para todos los miembros de la misma.	Si, si hay para los niños en octubre, los cumpleaños, esta lo de fin de año, esta también lo del cumpleaños de la empresa, están organizando campeonatos y todo eso, si hay eventos.	Si aquí hacemos recocha, si, nosotros, aquí hacemos fiesta de fin de año, aquí celebramos el amor y amistad, aquí celebramos el día del padre, aquí celebramos el día de la madre, el día de la mujer, el día del hombre, el día del niño, aquí celebramos todas las fechas que haya	Si, muchas. ellos se preocupan mucho por el cumpleaños, por el aniversario, por los que cumplen cinco, diez, quince, hoy en día es menos frecuente, pero hay comunicaciones en donde están informando como vamos, que cambios ha habido, que tengamos en cuenta nuestra visión, que tengamos en cuenta nuestros objetivos, nuestros valores, eso es algo que la empresa se preocupa mucho.

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
ENFASIS ESTRATÉGICO	¿Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro?	hacia el futuro ...porque siempre está pensando en dar más ..., no solamente me quedo con los productos y servicios que tengo ahorita, si no siempre está pensando en ¿cómo me meto a nuevos mercados?, ¿cómo ofrezco nuevas cosas al cliente	creo que tenemos de las dos cosas... seguimos siendo una empresa súper tradicional... pues si no cambiamos la forma de pensar nos vamos a quedar...seguimos siendo muy tradicionales, la ropa específicamente, el horario laboral y también lo han intentado cambiar pero la gente en su cultura no responden también ...Y a futuro lo que te digo es que siempre estamos mirando hacia la meta, el número final que tenemos que cerrar esto es lo que queremos ser en el 2020, es decir, si tenemos un objetivo a largo plazo y hacia el futuro ... digamos S, que es el presidente que tiene tantas cosas y él quiere tener control de todo y tiene toda la razón, pero él también tiene que delegar cosas, porque digamos que ya no tenemos el mismo tamaño y él no puede estar en varios lugares a la vez	Yo creo que actualmente hay un esfuerzo grande porque se superen cosas que han sucedido en el pasado y que se sigan mejorando para el futuro, eh... a veces el presidente, ósea, yo entiendo que, ósea que aquí el pasado está muy superado, que pues parece que... bueno hay cosas que de pronto se hicieron mal, personas que de pronto por su forma de relacionarse con los demás generaron enemistades, o bueno, en fin. Creo que la gerencia actual ha hecho un esfuerzo muy grande por subsanar eso. La empresa mira al futuro, si es verdad, y tiene una visión grande y unas ambiciones grandes que se pueden lograr digamos, con lo que hacemos., pero a veces creo que el día a día nos absorbe de una forma brutal.
	¿Quiénes cree que son la base de éxito de la empresa?	Todos somos la base de éxito en la empresa pues somos clave para el Core de la empresa, unas áreas se destacan más que otras, pero todos podemos hacer una empresa exitosa.	realmente pienso que todos jajajaj, pero realmente es don S, el presidente, por ser esa persona visionaria, por querer siempre ir más allá de las cosas, tiene como lo dicen olfato para los negocios, también se cuenta con equipos buenos que si bien se pueden reforzar realmente han logrado cumplir con los objetivos.	realmente el éxito de esta empresa se debe a su propio core de negocio, si te vas al mercado no son muchas las empresas que se dediquen al tema de analítica y la analítica ha sido y viene tomando más fuerza en el mercado, es más que atrevería a pronosticar que será una herramienta que debe estar presente de ahora en adelante en todo negocio, a esto súmale la mente brillante que tenemos como presidente y creador
	En referencia a los objetivos estratégicos a 2020, ¿cuáles son sus creencias al respecto? ¿Cómo se comunican a los demás?	Que son la imagen clara de una compañía proyectada y eso contribuye a la estabilidad de sus empleados y la comunicación lo que se hace es que cada líder es responsable de hablar de estos objetivos a su equipo	los objetivos, ambiciosos, todo un reto para la compañía, a medida que se va acercando el tiempo nos ponen a correr más, pienso que vamos bien se están haciendo las cosas para que se logren y para poder. Se ha visto en la empresa el interés por traer personal nuevo, se ha visto mejoras en el tema de capacitación y entrenamiento y eso es muy bueno para todos, se y reconozco con mucha alegría que tenemos un gran respeto por parte de IBM, somos su parther, pero no cualquier parther realmente somos muy bueno con orgullo lo digo jajajaja.... como lo comunicamos tenemos comunicaciones trimestrales, tenemos una unidad de comunicaciones y estrategias, está el boletín informativo, esta verse y las reuniones pues que se tienen con los equipos	creo que son retos ambiciosos, pero que realmente la compañía puede alcanzar, debemos luchar por mantener ese buen relacionamiento con IBM, pero a la vez debemos desarrollar y potencializar nuestros productos, por aquello que el día de mañana III decida decir no más con parther tener un musculo de negocio igual de sólido, a nivel de talento humano, esto pinta para muy buenas cosas, esperemos que las estrategias propuestas sean las adecuadas y nos permitan alcanzar ese 2020, pero si pienso que debemos trabajar en la diversificación de portafolio ... y en cuanto a como lo comunican, está orientado a que los líderes bajan la información a su equipo, de igual manera hay otros mecanismos, como las reuniones trimestrales, el kick off

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
ENFASIS ESTRATÉGICO	¿Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro?	Al futuro. Constantemente estamos hablando de cómo adaptarnos, de cómo ofrecer nuevas soluciones o servicios, obviamente queremos mejorar lo que ya tenemos, lo que esta contado, pero siempre estamos planteando estrategias para adaptarnos todo este mundo de la tecnología de servicios cambia mucho y constantemente las cosas.	la empresa está enfocada hacia al futuro por las competencias, por nuestras soluciones, porque cada día más salen más soluciones en la competencia y también tenemos que prepararnos para también nosotros poder responderle a la competencia. Que del pasado hay cosas que tenemos claro, que manejamos sí, pero en cuestiones laborales si todos no vamos para el futuro, mejor dicho, porque no nos podemos quedar atrás.	siento que a veces nos quedamos en lo que paso, ósea, a veces como que no superamos..., bueno lo que se maneja en una anterior administración, Y como que patinamos y patinamos en eso, pero también creo que está mirando hacia el futuro en cómo está la actualidad, en cómo está el mercado, que nos puede esperar
	¿Quiénes cree que son la base de éxito de la empresa?	don S y A, por su gran calidad humana, han dejado a un lado su papel de jefes de dueños para ser un miembro más del equipo, sin tener ninguna restricción para almorzar en el piso sentados comiendo lechona, son respetuosos, hacen que esto de verdad se vea más amable, que uno sienta el apoyo de ellos	los valores que siempre no han inculcado, el ejemplo de verraquera y compromiso de don S y A, ya nivel exterior ser ese aliado estratégico de IBM nombre genera aún más seguridad, pero lo mejor es ser capaces y por mucho de sobrepasar las exigencias de IBM	El Conocimiento del sector de tecnología por parte del presidente, el amar lo que hace, inicialmente abrimos mercado en soluciones estadísticas lo cual fue de gran ventaja.
	En referencia a los objetivos estratégicos a 2020, ¿cuáles son sus creencias al respecto? ¿Cómo se comunican a los demás?	estamos creando cosas nuevas, te decía han venido cambios y estamos en la etapa de adaptación, pero en términos generales creo que ha sido bueno, ser mejor de lo que ya somos, hay un momento de conocernos realmente como grupo para identificar fortalezas y trabajar en estas, creo que es la única manera de alcanzarlos, y la comunicación es constante creo que los tenemos más que claros, en casa reunión no los recuerdan, en el boletín de gestión humana siempre hay un apartado de estos	Que, si todos nos colocamos la camiseta, logramos los objetivos, ganamos todos, crecemos como organización y podemos tener estabilidad	El mercado está muy cambiante y creo que no es fácil el camino, pero se debe ir revisando la estrategia y realizar los cambios que se requieran y así muy seguramente se logrará., como se comunican ... es importante reforzar la reunión de comunicaciones trimestral ya que se ha perdido esa comunicación muy importante para que toda la organización esté enterada como vamos y que se puede hacer para aportar y lograr los objetivos.

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
ENFASIS ESTRATÉGICO	<p>¿Qué aspectos se han modificado en las distintas áreas para adaptarse a los retos a 2020?</p> <p>¿En qué han consistido estos cambios?</p> <p>¿A qué responden estos cambios?</p>	<p>Pienso que los valores de la empresa y el ser comprometidos con ellas contribuyen a los cambios de cada área, así mismo la compañía ha reforzado en la contratación de personal, se está trabajando fuertemente desde gestión humana en la evaluación de desempeño, cambiaron las métricas de comisiones, y se han generado nuevos cargos en pro de poder cumplir con las exigencias del mercado</p>	<p>en generar nuevas estrategias de cumplimiento, estamos re inventando de lo que hemos hecho bien explotarlo al máximo de lo no tan bueno se hicieron lesiones aprendidas, nuevamente se ha contratado cargos nuevos, se está trabajando en indicadores claros, mejor dicho, estamos organizando la casa,</p>	<p>parte es que se están re planteando las estrategias, una de estas orientada al trabajo en equipo que exista siempre esa llave entre comercial, mercadeo y servicios profesionales, creo que es de las pocas veces en que las unidades tienen claro los objetivos y la métrica de los mismo, se han venido reforzando el tema de contrataciones de personal, se está trabajando en la imagen de marca de la compañía</p>
	<p>¿Qué aspectos han de seguir mejorando en la empresa de cara a los objetivos estratégico a 2020?</p>	<p>Que cada uno de los colaboradores hagan suyos dichos objetivos, también que la compañía cree campañas de recordación, hacer más visibles los objetivos, ejemplo como están los valores</p>	<p>nuevamente debemos trabajar en el tema de endomarketing, para generar mayor compromiso e identidad con la empresa, reforzar el tema de valores que creo que es algo que está haciendo y se puede seguir mejorando, reforzar el tema de comunicaciones y ahí les digo estamos esperando con interés los resultados de este estudio, pienso que este va ser un muy buen insumo para todos</p>	<p>si o si se debe seguir reforzando el trabajo en equipo, en realmente tener claro los alcances de cada cargo, pero esto no con el fin de limitar las posibilidades si no de no cometer errores, sobre todo de cara a cliente, en trabajar de igual manera en el tema de comunicación asertiva, evitando el radio pasillo, y obviamente en el compromiso de cada una de las personas que hace parte de este equipo, entendiendo que se debe dar la milla extra</p>
	<p>En su opinión ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?</p> <p>¿En qué circunstancias recurren a estos valores?</p>		<p>eran el respeto y la confianza ... Digamos en mi área mercadeo, todos somos muy atentos a lo que el otro necesite ...pero esto en el área y no es en general en la organización ... en la organización somos una familia disfuncional</p>	<p>Yo creo que la honestidad es algo muy importante acá, eh... la honestidad entiéndase como ética, yo creo que la gente acá es muy ética en sus procedimientos, para bien o para mal ¿no?, ósea, en el sentido de que, si yo hago algo mal, de pronto lo hice pensando en el bien común, de pronto hice una cosa chambona o que no está bien hecha, pero lo hice pensando en aportar</p>

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
ENFASIS ESTRATÉGICO	<p>¿Qué aspectos se han modificado en las distintas áreas para adaptarse a los retos a 2020?</p> <p>¿En qué han consistido estos cambios?</p> <p>¿A qué responden estos cambios?</p>	refuerzos en cada unidad, evaluación de desempeño, incentivos que generan motivación, comunicación clara	Siento que Cada Líder, está muy comprometido con el foco de Infórmese, se está contando con equipos buenos, aunque bueno estamos perdiendo gente importante o clave en la compañía, la empresa está contratando más gente que permita alivianar cargas, que lleguen con nuevas ideas, ejemplo el caso de los dos comerciales y el analista de investigación económica, sobre todo este último permite a todos tener claridad hacia dónde vamos, que sector atacar, como generar estrategias y todo eso , hay cambios buenos otros no tan buenos	Reforzar el área de ventas, mercadeo, evaluación por competencias a todo el personal, lograr la certificación de calidad, darle más enfoque al área de servicios.
	¿Qué aspectos han de seguir mejorando en la empresa de cara a los objetivos estratégico a 2020?	reforzar el trabajo y la confianza en el equipo, definir con mayor claridad los roles que tiene cada empleado, por lo menos en mi área revisar el tema de salarios urgente... siento que se deben generar más estrategias a largo plazo pues la gran mayoría son a corto plazo	tener Claridad en la estrategia y que nos den herramienta, continuar con las buenas relaciones comerciales con IBM.	Más comunicación entre las áreas, mejorar la estrategia en ventas, volver a tener el sentido de pertenencia que alguna vez tuvimos, evitar tanta rotación de personal, que la gerencia general tenga más comunicación y direccionamiento con todas las áreas.
	<p>En su opinión ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?</p> <p>¿En qué circunstancias recurren a estos valores?</p>	Yo creo que los valores que tiene la empresa han recurrido en lo que los colaboradores tienen. Manifiestan en su mayoría, no todos, pero el respeto, la confianza, el compromiso, la honestidad, el trabajo en equipo, pero creo que todavía falta, creo que nos ha costado y es natural, crecer duele como en la adolescencia, en la adolescencia crecer duele, y creo que eso está muy fuerte, está creciendo	siempre hemos trabajado con los valores de la responsabilidad, de la honestidad, de la verdad, todos esos valores que implican de que tenemos que ser integrales con esos valores para que todo funcione bien	creo que es importante el respeto, a veces no somos tan respetuosos, a veces fallamos en eso, la honestidad, el servicio al cliente

		constantemente, bueno eso esperamos		
--	--	-------------------------------------	--	--

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
CRITERIOS DE EXITO	¿Recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?	conflicto con una niña de comercial, ya que, no le pareció bien que se manejará cierto negocio de cierta manera y fue muy irrespetuosa con muchas personas de acá ... demandando al final se demostró que las cosas se habían hecho bien en la empresa ... si pero si marco mucho, porque la empresa nunca se había visto involucrada en algo así y fue muy triste que una persona tan honesta como don S se viera involucrado en eso	el año pasado no cumplimos la meta anual y el ejercicio fue buscar culpables ... pero olvidando buscar la solución ... en vez de mirar como entre todos solucionamos el problema y trabajamos todos en equipo en pro de cumplimiento, pues fue eres tú, fuiste tú y al final no fui yo nunca, entonces creo que eso es lo último que tengo en mi mente	El año pasado fue un año duro en ventas, y creo que la empresa ha dado una muestra de esa fortaleza de confianza en sus colaboradores,
	¿Puede contarme alguna anécdota de éxito de la organización?	la empresa el hecho de sea una organización tan sólida ... pues permite que tú siempre tengas tus ingresos mensuales	No responde	Bueno, creo que el evento que, fue muy importante para mi consolidación, en el momento que yo estaba adaptándome, porque pues también como siempre cuando uno, como hablábamos también, uno llega de pronto con métodos que a la gente pueden convencerle o no

	¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?	pues el hecho de que la empresa siempre pensó tener centralizado muchas acciones y entre ellas gestión humana, eso ha ayudado que se esté más al tanto de muchas cosas, por ejemplo, el auxilio educativo, que tengan convenios de seguros, beneficios con la caja de compensación y que realmente tú los puedas utilizar	llegar a líder del área... el desarrollo de este evento que cuando yo llegue empezamos a duplicar la lista de asistentes... yo llegué aquí como coordinadora de mercadeo en este momento y en este año soy Gerente de Mercadeo, para mí eso es un logro profesional bastante importante y bastante grande, entonces creó que hemos crecido en conjunto con la empresa	No responde
--	---	---	---	-------------

CATEGORIA	PREGUNTAS	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5	ENTREVISTA 6
CRITERIOS DE EXITO	¿Recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?	Yo creo que la empresa tiene un principio interesante de... crecimiento y de paciencia, entonces hubo momentos en donde que no había tantas ventas y no había tanto por hacer en consultoría, y antes esta situación tan difícil me parecía interesante que la empresa no resolvió despedir la gente, si no tener confianza que eso se iba arreglar	se han presentado como yo pienso varias situaciones complejas acá pero la empresa ha sido tan profesional que las ha manejado de una manera... hace años hubo una niña que trabajó y que puso una demanda acá, acá laboral, estamos como en 78 si, puso una demanda laboral como que ella estaba cobrando algo, y bueno, pero al fin y al cabo creo que todo salió bien para nosotros, ahora recientemente, cambiaron un compañero que se fue, pero se fue y no se fue, él se llama RR, y él trabajo también varios años, él era comercial y pero ahora está trabajando de una manera, como se llama, no me acuerdo, no no, freelance, exactamente, y entonces creo que de pronto a uno le dio, en el caso mío como persona, me dio duro de pronto, porque era como un buen amigo, era amigo, pero de pronto por otro lado pues de pronto las cosas fueron buenas como para uno integrarse mejor porque el equipo comercial estaba pasando por etapas de clima feo, si, si como ahí clima malo, entonces eso también ha servido porque el clima está funcionando pues bien, que es lo que nos importa en este momento	hace unos años creo que las ventas no fueron como las mejores y pues ya nos toco salir a golpear en los bancos a pedirles más plata porque estábamos en un tema complejo igual la casa matriz en Estados Unidos nos dio unos tiempos para pagarles, ósea ayudaron de todas las formas y fue superado, fue duro porque cuando usted llega a un punto en donde la palta que tiene no le alcanza para pagar a sus proveedores, nomina etc., eso se hace como muy preocupante la situación, pero creo que en su momento la sorteo muy bien y la sacamos

	¿Puede contarme alguna anécdota de éxito de la organización?	pues hay uno que está en construcción, me tiene muy contento si sale y es la generación de un producto, vamos a ver un producto para servicios que estamos construyendo, en el que estoy involucrado, que he invertido mucho trabajo y mucho tiempo y esperamos que todo llegue a buen puerto este semestre haber si se da y se puede vender como esperamos que se venda.	antes celebrábamos mucho cuando llegaban los negocios grandes, hay don J... que llegó tal negocio, y eso, ya también se ha perdido como mucho, porque ya como que ya llegó, pero antes (a) ya es cotidiano (e) si, aunque nos llegan todos los días, pero ya no era como antes, que uno ese negocio que bien, si hemos tenido negocios buenos, donde de pronto con RR creo que en el área de gobierno había una pela casada con la competencia con nosotros en una licitación y nos la ganamos nosotros, si, también me acuerdo una vez, que también fue pero maravilloso porque éramos pequeños, la SIF, me acuerdo don SG tenía, creo que llevó a su hijo M pequeño, y se fue a firmar ese contrato y todos felices porque había salido ese contrato, todo si hemos, hemos logrado muchas cosas maravillosas, cuando compramos acá también porque pues, hemos venido también, estábamos en el centro que estamos arrendado, después nos fuimos a la 78 y ahí logramos comprar, logramos comprar porque yo pertenezco todavía acá, y después nos vinimos acá y también compraron ya tenemos el segundo el tercero y el séptimo entonces imagínate que felicidad	por supuesto mi éxito ha sido ser profesional, y arrancar como bachiller, como técnica en administración, pero luego ser profesional, tener la oportunidad de llegar a ser hoy gerente administrativa y financiera, y todo lo que tengo hoy en día todo se lo debo a la empresa.
	¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?		poder yo haber crecido acá, profesionalmente y empíricamente, porque yo no fui a la ninguna universidad, yo todo lo aprendí acá, por intermedio de todos, cacharreando, mirando, hablando mucho, preguntando, leyendo a veces, aunque me da mucha pereza, eso es una satisfacción de que pronto yo hable con un cliente y le cuente muchas soluciones porque yo tengo el conocimiento. La empresa le da las oportunidades a las personas, importante es que las personas si las sepan aprovechar, lo importante es tener ganas, trabajar, ser honesto con su trabajo, hacer las cosas bien.	

ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LAS ENTREVISTAS

CATEGORIA	PREGUNTAS	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS
CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	En relación con la historia de su empresa, ¿Cómo comenzó?	Al indagar por la historia de la organización, las seis personas expresan que la empresa nace por la idea de tres amigos de la universidad, que deciden emprender con “ahínco” la creación de la misma, lo cual facilita el apoyo incondicional en cada momento, lo cual permite obtener la licencia del software del aliado estratégico y se mantiene la figura familiar al interior de la organización.

CATEGORIA	PREGUNTAS	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS
	¿En su opinión cuál es la razón de ser de la empresa, su misión fundamental?	Referente a la razón de ser de la organización y la misión fundamental los entrevistados, exponen que la misión de la compañía es ser líderes en el análisis de datos a través de las diferentes herramientas tecnológicas, optimizando los recursos a disposición de las diferentes empresas, para que éstas tomen las mejores decisiones analíticas, estando siempre a la vanguardia del cliente.
	¿Qué clase de historias, leyendas o mitos circulaban en ese entonces en la compañía?	Respecto a las historias, leyendas o mitos, circulantes en la organización, se apunta que no hay creencias o ritos específicos en la misma, uno de los entrevistados considera que la creencia fue y es ser una empresa familiar con calidad humana, ya que nunca se molestaba por nada. Otro de los participantes, reporta que en esta empresa se genera un choque con la cultura organizacional al momento de ingresar a laborar, existiendo mucha rivalidad entre áreas y entre personas. Otra persona complementa que la empresa está orientada al manejo de la gente con el "yo lo hago así, entonces así se debe hacerse". Por último, una persona reporta que, entre las leyendas, se nota que actualmente hay un enfoque más dirigido a la venta de software como tal, y no como antes que estaba tan desarrollado el tema de los servicios.
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	¿Tiene su empresa algún eslogan o frase que reiteradamente trate de inculcar a sus miembros?	Frente al slogan o frase reiterativa un entrevistado reporta "ser líderes, haciendo muy bien lo que hacemos", mientras dos personas manifiestan que la frase está enmarcada en los valores, otro entrevistado refiere como marca exterior, que el slogan es "gestión inteligente con analítica", a esto se suma que a nivel interno se ha empezado a trabajar en endomarketing, que podría ser "somos una familia", finalmente, otro de los entrevistados considera que el slogan es la parte humana.

CATEGORIA	PREGUNTAS	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS
	¿Qué cree que es importante hacer o qué cualidades hay que tener, para triunfar o ascender en su empresa?	Ante la pregunta de lo que es importante, o las cualidades necesarias para ascender en la organización, tres de las personas entrevistadas, expresan que para crecer en la compañía se debe poner en prácticas los valores, a su vez poniéndose la camiseta de la misma, tener ganas, aprovechar el trabajo, ser honesto, propositivo y estudioso, mientras un entrevistado manifiesta que es importante cumplir a cabalidad con sus funciones, yendo más allá, manteniendo bien las cosas.
	En su opinión ¿con qué empresas podríamos comparar su organización y con cuáles no?	Ante la cuestión de con qué empresas se podría comparar la empresa, un entrevistado expresó que se podrían compararla con empresas sólidas, que no sólo buscan permanecer en el mercado sino ofrecer soluciones de valor; otra persona plantea que se podría comparar con empresas de puertas abiertas, mientras otro empleado sugiere que se podría comparar con una empresa muy parecida, que tiene mayor orientación al desarrollo, pero que también cuenta con proyectos muy grandes, ambiente y retos parecidos. En diferencia, uno de los indagados, manifiesta que se puede hacer una comparación con todas aquellas empresas que ofrezcan software o servicios de analítica, mientras, la percepción de una de las personas muestra que se debe ser visionario como el presidente de la organización. Como última intervención, se señala que, trabajando bajo el respeto y la confianza, dando la milla extra y teniendo sentido de pertenencia se puede lograr una organización comparable con otras.
GESTIÓN DE EMPLEADOS	¿Podría describirme cómo entró a la empresa?	Al indagar ¿cómo se ingresó a la organización?, tres de los entrevistados refieren que ingresaron aplicando a la oferta laboral publicada en internet, y los tres restantes manifiestan que fueron referenciados para ser contratados por la compañía.

CATEGORIA	PREGUNTAS	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS
	¿Cómo lo acogieron y recibieron sus superiores y compañeros?	Respecto al recibimiento cuando ingresó a la organización, cuatro de los entrevistados, exponen que tuvieron un buen recibimiento por parte de sus compañeros y superiores, teniendo en cuenta que la empresa era muy pequeña y las expectativas de crecimiento eran el fuerte en ese entonces, mientras que dos de los entrevistados refieren que tuvieron un muy buen recibimiento pero que, la cultura que se tenía, generaba en la gente un poco de temor, respecto a las nuevas formas de hacer las cosas, ya que tenían una forma específica de cómo lo venían haciendo.
	¿Cuáles piensa que son las creencias que los colaboradores tienen sobre la forma en que la organización responde a sus esfuerzos?	De los seis entrevistados, los seis refieren que hay un incentivo económico como recompensa a sus esfuerzos, cinco de los entrevistados refieren que la empresa es muy consciente de los esfuerzos de sus empleados y los incentiva muy bien en comparación con otras empresas, pero en ocasiones los empleados no hacen consciencia de ello y no son tan comprometidos al realizar su labor. Adicionalmente, tres de los entrevistados refieren que hace falta un incentivo que no sea económico, orientado a un tema de reconocimiento denominado salario emocional.
	¿Al ingresar a la organización, con quién o quiénes tuvo más empatía y qué le contaron sobre la organización?	Cuatro de los entrevistados refieren que, si hubo personas que les informaron acerca de cosas generales en la organización, mientras, uno de los entrevistados refiere que su ingreso fue a inicios de la compañía, por lo cual, no había muchas personas que le socializaran todo, igualmente, otro de los entrevistados refiere que el ingreso a la organización fue a la par con otra compañera, y no hubo alguien específico que les compartiera la información de la misma, quizás, le comentaron las generalidades, como la distribución de los puestos de trabajo, entre otros.

CATEGORIA	PREGUNTAS	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS
COHESIÓN ORGANIZACIONAL	¿Qué acontecimientos señalaría como más significativos en la historia de la empresa?	Tres de los entrevistados nombra que el evento más significativo en la historia de la compañía fue la compra del paquete de análisis al proveedor estratégico, dos de los entrevistados refieren como significativo la expansión internacional y uno de los entrevistados sugiere como hecho relevante el cambio de gerencia.
	Suele la empresa organizar algún tipo de fiestas o celebraciones común para todos los miembros de la misma.	Los seis participantes refieren que, si se realizan celebraciones para todos los empleados como los cumpleaños, el aniversario de la compañía, la fiesta de fin de año.

CATEGORIA	PREGUNTAS	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS
ENFASIS ESTRATÉGICO	¿Le parece que su empresa está orientada o mira hacia el pasado, el presente o hacia el futuro?	Todos los entrevistados manifiestan que la empresa está orientada al futuro en cuanto a los productos y el desarrollo de los mismos, aunque en la operación se evidencia que los trabajadores en algunas situaciones se dejan absorber por el día a día, lo que dificulta descentralizar el poder y el delegar, así como, en algún caso se percibe que la empresa es tradicionalista en sus normas de vestuario, horarios, ya que a pesar de proponer un cambio, para algunos trabajadores ha sido difícil orientarse a una nueva cultura.
	¿Quiénes cree que son la base de éxito de la empresa?	El éxito de la compañía lo atribuyen tres personas al fundador, por ser una persona visionaria, con compromiso que da valor a la persona. De igual manera dos personas atribuyen el éxito al trabajo de todas las áreas, pues se cuenta con buenos equipos, lo que permite tener el aliado estratégico y dos personas manifiestan que este éxito lo complementa el apoyo y dedicación otro líder fundador.
	En referencia a los objetivos estratégicos a 2020, ¿cuáles son sus creencias al respecto? ¿Cómo se comunican a los demás?	Los empleados de la organización tienen creencias hacia el 2020 muy similares, como lo son: seguir con la imagen de una compañía proyectada con estabilidad, que se propone y se adapta a retos ambiciosos, retadores para mantener y potencializar en el relacionamiento con el aliado estratégico, pero que a su vez cuenta con equipo que tienen la camiseta puesta, y que tienen claro que es una oportunidad para ganar todos
	¿Qué aspectos se han modificado en las distintas áreas para adaptarse a los retos a 2020? ¿En qué han consistido estos cambios? ¿A qué responden estos cambios?	La empresa, según un participante se ha venido re inventando, con el fin de reforzar lo bueno y replantear estrategias, mientras dos empleados reportan que se ha trabajado para el cumplimiento de los objetivos en reforzar y desarrollar el tema de valores organizacionales, de igual manera dos personas manifiestan que se ha trabajado en el tema de contratación de personal, creando nuevos cargos y reforzando las diferentes unidades, lo que permite alivianar cargas, otras dos personas creen que desde gestión humana se ha venido trabajando en la implementación de evaluación de desempeño, lo que hace que se tengan los objetivos y métricas claras.
	¿Qué aspectos han de seguir mejorando en la empresa de cara a los objetivos estratégico a 2020?	Se debe seguir trabajando en el compromiso para alcanzar los objetivos y realizar campañas de recordación de los mismos, reforzar en el endomarketing manifiesta una persona, mientras otro de los entrevistados manifiesta que se debe hacer refuerzo en el trabajo en equipo y confianza, en la comunicación asertiva, evitando el radio pasillo y se debe seguir con la milla extra.
	En su opinión ¿bajo qué valores importantes funciona su empresa y la mayoría de las personas que trabajan en ella?	Tres de los entrevistados citaron como valores el respeto y la honestidad, dos listaron la responsabilidad, el compromiso y la confianza. De forma individual se nombró la verdad y el trabajo en equipo.

CATEGORIA	PREGUNTAS	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS
CRITERIOS DE ÉXITO	¿Recuerda situaciones problemáticas para la empresa y si ésta dispuso de soluciones apropiadas?	Cuatro de los entrevistados plantean como situación problemática en la organización, el incumplimiento en la meta, ya que el manejo que se dio fue buscar responsables más no soluciones, a pesar de ello, se reconoce la confianza de la organización en los empleados como el valor presente para solucionar las situaciones, mientras dos de los participantes manifiestan hechos que refieren inconvenientes con ex trabajadores de la firma y que fueron solucionados a favor de la organización.
	¿Puede contarme alguna anécdota de éxito de la organización?	Uno de los entrevistados manifiesta la consolidación de la empresa como un factor de éxito organizacional, así mismo, otra persona orienta el éxito a la adaptación que se le facilitó durante su ingreso a esta empresa, mientras que un tercer entrevistado está ante la expectativa del lanzamiento de un nuevo producto en el cual ha trabajado arduamente en el desarrollo, éste a su vez se complementa con la opinión de otro entrevistado que trae a la memoria diferentes eventos en los cuales el éxito era memorable, como lo era nuevos clientes, la adquisición de las oficinas y se apoya con el crecimiento profesional, dado el ascenso al interior de la organización.
	¿Podría relatar un acontecimiento particularmente feliz que le colmó de satisfacción en su carrera o trayectoria en la empresa?	Dos de las personas entrevistadas orientan su ascenso laboral al interior de la empresa, como un hecho satisfactorio y de éxito durante su experiencia en esta organización.

Apéndice D. Propuesta para intervenir la cultura organizacional en firma de análisis predictivo, regional Colombia

Objetivo: Cerrar la brecha entre los rasgos dominantes de la cultura organizacional de la firma y los objetivos estratégicos a 2020.					
Objetivo	Actividad	Descripción	Entregables	Participantes	Recursos
<p>1. Evidenciar e identificar la resolución de conflictos por parte de los empleados de la firma.</p> <p>2. Propiciar la comunicación entre los pares del mismo nivel y las diferentes áreas.</p> <p>3. Cada una de las actividades deberán estar apoyadas por la unidad de Gestión Humana.</p>	Café del conocimiento	<p>Definido como una técnica que permite conversar y discutir abiertamente entre un grupo, para finalmente tomar decisiones sobre un tema específico:</p> <p>1. Convocatoria por nivel de trabajo: primer grupo staff, segundo grupo líderes de unidad y tercer grupo: nivel operativo.</p> <p>2. Desarrollo café del conocimiento</p> <p>3. Esta misma actividad se replicará en los dos siguientes grupos de la compañía.</p> <p>4. Elaboración de tarjetas de lecciones aprendidas</p>	<p>1. Tarjetas de lecciones aprendidas por cada grupo.</p> <p>2. El café del conocimiento como metodología para el desarrollo de la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento en la firma.</p>	Toda la organización	<p>Recursos físicos: Sala de capacitación, video beam, computador, cartelera, caso real a resolver y estación de cafetería.</p> <p>Tiempo: Horas de ejecución para la actividad = 2 horas por grupo. Recurso humano: Hora consultoría.</p>
<p>1. Facilitar las relaciones interpersonales al interior del equipo de trabajo.</p> <p>2. Reconocer al individuo como parte del equipo de trabajo.</p> <p>3. Hacer de los momentos difíciles oportunidades de mejora.</p>	Línea de vida	<p>1. Convocatoria por áreas de trabajo: administrativa, recursos humanos, comercial, servicios profesionales (consultoría, soporte, capacitación y proyectos) calidad y auditoría.</p> <p>2. Desarrollo de la línea de vida</p> <p>3. Retroalimentación de la actividad</p> <p>4. Elaboración del árbol genealógico de la organización</p>	<p>1. Árbol genealógico de la organización</p>	Toda la organización	<p>Recursos físicos: Sala de capacitación, materiales (papel craft, marcadores de colores, fotografías de los colaboradores, árbol, papelografo)</p> <p>Tiempo: Horas de ejecución para la actividad = 1 horas por grupo. Recurso humano: Hora consultoría.</p>

Objetivo	Actividad	Descripción	Entregables	Participantes	Recursos
1. Orientar a los equipos al resultado, propiciando un ambiente que facilite las relaciones interpersonales y la toma de decisiones orientadas al logro. 2. Interiorizar el trabajo en equipo como una herramienta que facilite el cumplimiento de los objetivos.	El mejor equipo	1. Convocatoria por áreas de trabajo: administrativa, recursos humanos, comercial, servicios profesionales (consultoría, soporte, capacitación y proyectos) calidad y auditoria. 2. Desarrollo de la actividad "Trabajemos en equipo" 3. La foto de los mejores equipos	1. La foto de los mejores equipos	Toda la organización	Recursos físicos: Sala de capacitación, video beam, computador, cámara fotográfica. Tiempo: Horas de ejecución para la actividad = 3 horas por grupo. Recurso humano: Hora consultoría.
1. Orientar al equipo de la firma, hacia el logro de los objetivos anuales de la compañía. 2. Propiciar un espacio de comunicación que permita fortalecer las relaciones entre áreas.	Un equipo ganador	1. Convocatoria por áreas de trabajo: administrativa, recursos humanos, comercial, servicios profesionales (consultoría, soporte, capacitación y proyectos) calidad y auditoria. 2. Desarrollo de la actividad "Un equipo ganador" 3. Toma de la foto del equipo ganador 4. Elaboración de video "mejores momentos"	1. La foto del equipo ganador	Toda la organización	Recursos físicos: Sala de capacitación, video beam, computador, cámara fotográfica y de video. Tiempo: Horas de ejecución para la actividad= 1 hora por grupo. Recurso humano: Hora consultoría.
1. Motivar la apropiación de identidad por parte de los colaboradores de la compañía. 2. Incentivar la creación y desarrollo de ideas innovadoras en los equipos de trabajo.	Fórmula 1 para todos	1. Convocatoria por áreas de trabajo: administrativa, recursos humanos, comercial, servicios profesionales (consultoría, soporte, capacitación y proyectos) calidad y auditoria. 2. Desarrollo de la actividad "Fórmula 1 para todos" 3. Premiación del equipo ganador 4. Elaboración de video	1. Foto del equipo ganador 2. Video Fórmula 1	Toda la organización	Recursos físicos: Espacio al aire libre, cámara fotográfica y de video materiales para construcción de los carros Tiempo: Horas de ejecución para la actividad= 3 sesiones (Total 8 horas) Recurso humano: Hora consultoría.

